
La fin de carrière dans une banque : politiques, pratiques, discours et vécu

Auteur : Piron, Thibault

Promoteur(s) : Oriane, Jean-François

Faculté : Faculté des Sciences Sociales

Diplôme : Master en gestion des ressources humaines, à finalité spécialisée

Année académique : 2015-2016

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/1701>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.

Université de Liège

Institut des Sciences Humaines et Sociales & HEC-ULG

La fin de carrière dans une banque : politiques, pratiques, discours et vécu

Mémoire de fin d'études

en vue de l'obtention du diplôme de Master en Gestion des Ressources Humaines à finalité spécialisée

par

Thibault Piron

Composition du jury

Promoteur: Professeur Jean-François Orianne

Lecteurs: Thibault Moulaert, Maître de conférences à l'Université Grenoble-Alpes

David Randaxhe, Chargé de Recherche à l'Université de Liège

'Years have been added to life, now we must add life to years'

World Health Organization/Organisation Mondiale de la Santé

Sommaire

Introduction.....	1
L'emploi des travailleurs âgés en Belgique et dans le monde : les chiffres	3
Conclusions intermédiaires	9
Les causes de la marginalisation des travailleurs âgés.....	10
La perspective économique: l'offre, la demande et le prix.....	11
L'analyse sociologique et la comparaison internationale	15
La culture du rejet/maintien : les États-Unis.....	20
La culture de maintien sur le marché du travail : le Japon	21
La culture d'intégration/réintégration sur le marché du travail : la Scandinavie	22
La culture de marginalisation : l'Europe continentale	23
Solutions proposées	25
Un retour au cas belge: la législation et son évolution	28
Les effets secondaires de la loi: les stéréotypes	33
Conclusions intermédiaires	36
La gestion des âges en entreprise	38
Les risques auxquels sont confrontées les entreprises.....	38
Le cadre d'analyse de Taylor et Walker (1998)	40
Les facteurs influençant les orientations de l'entreprise.....	40
Politiques et pratiques	43
Conclusions intermédiaires	46
Un avant-goût du terrain : les travailleurs âgés dans le secteur bancaire.....	47
Le contexte général.....	47
L'évolution des métiers de la banque	52
Le chargé de relation.....	52
Les fonctions de back office	53
Les accords sectoriels.....	53
La gestion des travailleurs âgés dans les quatre grandes banques en Belgique.....	54
Belfius Banque	55
Fortis Banque.....	56
ING Banque.....	57
KBC Banque	57
Conclusions intermédiaires	58

Présentation de l'entreprise : Banque	59
Méthode de recherche.....	61
Problématique et question de départ.....	61
Hypothèses.....	61
Méthode.....	61
Échantillon.....	62
Les entretiens.....	63
Limites.....	64
Entretiens et lien avec théorie.....	65
a) les politiques de Banque.....	65
Conclusions intermédiaires.....	68
b) Description des interviewés.....	68
Entretien 3 : le déçu.....	69
Entretien 4 : l'abandonné.....	70
Entretien 5 : le révolté.....	70
Entretien 6 : le procrastinateur.....	71
Entretien 7 : le dévoué.....	72
Entretien 8 : le satisfait.....	72
Entretien 9 : l'apaisé.....	73
c) Analyse des entretiens.....	74
L'évolution de Banque.....	74
L'évolution des carrières chez Banque.....	74
Les évolutions des métiers chez Banque.....	75
Les liens avec les collègues de l'agence et du siège.....	77
Le vécu de la diversité.....	77
d) L'organisation des fins de carrière.....	78
Une limitation de la mobilité.....	78
La journée d'information et les solutions de sorties anticipées.....	79
La transmission des compétences et du portefeuille.....	80
Le dernier jour.....	80
Conclusions intermédiaires.....	80
Conclusion.....	82
Pistes de recherche.....	83
Annexe I : Guides d'entretien.....	86

Index des tables.....	89
Bibliographie.....	90
Articles et livres	90
Textes règlementaires.....	97
Sites Internet	99

Remerciements

*Le mémoire est un travail d'accomplissement personnel
qui ne serait cependant pas possible sans aide extérieure.*

*Je tiens par ces mots à remercier mon Promoteur, Monsieur **Jean-François Orianne**,
pour sa disponibilité et ses judicieux conseils,*

***Thibault Moulaert**, pour nos entrevues constructives*

***David Randaxhe**, qui m'avait reçu il y a quelques années dans le cadre d'un
premier travail sur le sujet.*

*Je tiens également à remercier **l'entreprise** qui m'a reçu et m'a permis d'avoir accès à
des informations et des travailleurs pendant leurs heures de travail,*

*Les **personnes qui m'ont reçu** et m'ont fait part de leurs expériences,*

*Mon amie **Izabella Porteman**, pour ses relectures et ses conseils avisés,*

*Ma maman, **Isabelle Piron-Mawet**, pour l'exigence de sa relecture,*

*D'une manière plus générale, **toutes les personnes qui m'ont soutenu** durant mon
cursus, qu'ils fassent partie de mon cercle d'amis, de ma famille ou de mes professeurs.*

*Parmi ceux-ci, un mot particulier pour mon papa, **Vincent Piron**, un exemple pour moi.*

*À tous, **merci!***

Le 10 août 2015, le Parlement a avalisé un texte de loi «*visant à relever l'âge légal de la pension de retraite et portant modification des conditions d'accès à la pension de retraite anticipée et de l'âge minimum de la pension de survie*». Comme son nom l'indique, cette loi vise à augmenter progressivement l'âge de la mise en retraite pour les travailleurs des secteurs public et privé ainsi que pour les travailleurs indépendants. Ses dispositions prendront cours progressivement, mais, ce que ses détracteurs contestent, c'est le passage de l'âge légal de la pension à 66 ans dès le premier février 2025 et 67 ans au premier février 2030. Les conditions d'accès à la pension anticipée et à la pension de survie ont également été revues à la hausse.

Pour justifier la mise en place de cette réforme, le gouvernement argumente de la sorte : la réforme est nécessaire pour permettre la soutenabilité du système des pensions¹, mise à mal par l'augmentation de la durée de vie moyenne et la sortie du marché de travail d'un contingent important de travailleurs issus du baby-boom² ; elle vise également à réduire les disparités entre les divers régimes de pension (travailleurs du secteur public, du secteur privé et indépendants); enfin, la réforme permet de répondre aux recommandations de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) et de la Commission Européenne visant à augmenter le taux d'emploi des travailleurs âgés et de garantir la soutenabilité de notre système de pensions³.

Cette nouvelle loi a, avant même sa promulgation, suscité de vives réactions de la part des travailleurs et des syndicats. Ces derniers ont, par ailleurs, introduit un recours contre le texte, le jugeant discriminatoire envers les femmes (leurs carrières étant plus courtes que celles des hommes, elles seraient impactées disproportionnellement par le durcissement de l'accès à la pension anticipée) et non conforme à la réglementation sur la sécurité sociale⁴. Les syndicats mettent également en avant le fait que les travailleurs âgés ne sont que peu demandés par les entreprises et que cette augmentation de la durée de carrière va *de facto* augmenter le chômage⁵. Ensuite, certains syndicats déplorent que les travailleurs âgés retenus sur le marché de l'emploi ne prennent le travail de plus jeunes travailleurs⁶. Enfin, les syndicats argumentent qu'augmenter la durée des carrières augmentera nécessairement les dépenses liées aux chômeurs âgés et aux travailleurs invalides⁷. Ces raisons

¹ Les réserves fédérales pour faire face au surcoût du vieillissement devraient être vides en 2018, selon une étude du cabinet de consultance Roland Berger. Source :

http://www.lecho.be/economie_politique/belgique_economie/Les_reserves_pour_financer_le_surcout_des_pensions_seront_epuisees_en_2018.9420436-3166.art?highlight=roland%20berger consulté le 4 août 2016.

² Selon De la Croix et Pestieau (2007), cités dans Vandenberghe (2010), le taux de dépendance (à savoir le nombre de non actifs (bénéficiant des cotisations) divisé par le nombre d'actifs (les cotisants)) devrait passer de 40% en 2000 à 60% en 2030.

³ <http://bacquelaine.belgium.be/fr/la-r%C3%A9forme-des-pensions-bilan-2015>, consulté le 20 juin 2016.

⁴ <http://www.fgtb.be/web/guest/press-releases-fr/-/press/4421318/>, consulté le 20 juin 2016.

⁵ <http://www.fgtb.be/web/guest/fin-de-carriere>, consulté le 20 juin 2016.

⁶ <http://www.cgsib.be/fr/articles/la-pension-67-ans-est-pas-une-solution>, consulté le 20 juin 2016.

⁷ *Ibid.*

poussent la Centrale Générale des Syndicats Libéraux de Belgique (CGSLB) à parler de réforme « *socialement injuste et économiquement absurde* »⁸.

Les échanges entre gouvernement et syndicats permettent déjà d’entrevoir quelques pierres d’achoppement du débat sur les travailleurs âgés en général et les pensions en particulier. En premier lieu, ils montrent l’importance du politique dans le débat et l’importance du débat dans le politique. De plus, on y discerne l’importance des idéaux et des stéréotypes dans les argumentaires. Enfin, les arguments économiques sont également légion. On voit donc, en première approximation, l’importance de trois sphères: politique, économique et sociale.

Après avoir proposé une analyse statistique de la position des travailleurs en fin de carrière, nous examinerons tout d’abord trois théories, complémentaires selon nous, qui expliquent la marginalisation de ceux-ci. Cette partie théorique, qui représentera le cœur de notre travail, nous permettra également d’esquisser les cadres normatifs de cette réforme et leur évolution.

D’un point de vue pratique, cette réforme, qui concerne directement les entreprises, impactera le travail des gestionnaires des ressources humaines : les travailleurs devront travailler plus longtemps, et donc rester motivés, opérationnels et en bonne santé. Il nous a semblé intéressant d’analyser les positions des banques quant à leur gestion des travailleurs âgés, pour plusieurs raisons qui seront évoquées en introduction de cette partie. Après avoir dressé un portrait des différents positionnements des quatre grandes entreprises bancaires belges, nous analyserons, en suivant Taylor et Walker (1998), les pratiques mises en place dans une cinquième banque, nommée « Banque » par la suite.

Enfin, il nous a semblé important de recueillir la réaction des travailleurs du front office bancaire à cette injonction à travailler plus longtemps, en les interrogeant également sur leur positionnement quant aux pratiques mises en place par leurs gestionnaires des ressources humaines.

La dernière partie de ce travail reprendra les conclusions et les pistes de recherches qui nous semblent pertinentes pour les futurs travaux.

Avant de clore cette introduction et de présenter quelques statistiques relatives au travail en fin de carrière, il nous semble important de préciser la teneur de ce travail. Contrairement à la tendance générale, ce travail sera principalement basé sur la mise en ordre des différentes théories axées sur le travail en fin de carrière. Ce positionnement est justifié par le fait qu’il existe beaucoup de textes et d’approches sur le sujet, découlant principalement de trois courants : sociologique, psychologique et économique. Il nous a semblé utile d’illustrer ces différents points de vue. De plus, nous avons contacté les quatre grandes banques belges. Aucune n’a souhaité nous recevoir. L’une d’elles a cependant justifié son refus par le fait qu’il n’y avait pas de personne en charge de politiques relatives aux travailleurs âgés (ce qui sera développé dans notre analyse). Une seule (« Banque ») a accepté de nous recevoir sous conditions : l’anonymat des travailleurs et de l’entreprise devait être strictement respecté. Tout se passe comme si aucune banque n’acceptait de dévoiler librement ses pratiques.

⁸ *Ibid.*

L'emploi des travailleurs âgés en Belgique et dans le monde : les chiffres

Pour comprendre l'importance du débat autour de la prolongation de la vie active, il est primordial de jeter un œil à la pyramide des âges en Belgique, ainsi qu'à l'augmentation de l'espérance de vie. Ces deux types d'informations montrent l'importance future accrue de l'âge dans la société belge.

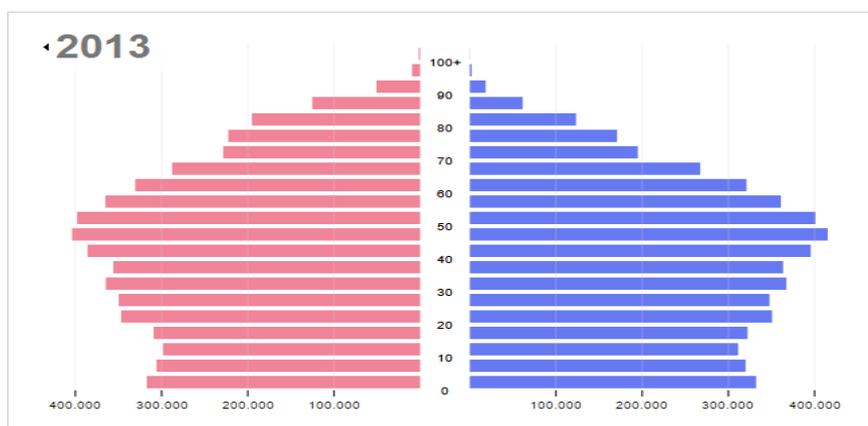


Figure 1 : Pyramide des âges différenciée par sexe (femmes à gauche, hommes à droite) en Belgique en 2013⁹.

Cette pyramide des âges montre qu'en 2013, sur près de 11 millions de Belges, 1 377 759 personnes avaient entre 55 et 65 ans en Belgique, soit 12,5% de la population. Parmi elles, 627 725 avaient un emploi¹⁰. Ces chiffres sont bien entendu considérables au niveau belge, car le pays comptait, en 2015, 4.499.293 personnes actives occupées¹¹. En 2015, 14% des travailleurs avaient donc entre 55 et 65 ans.

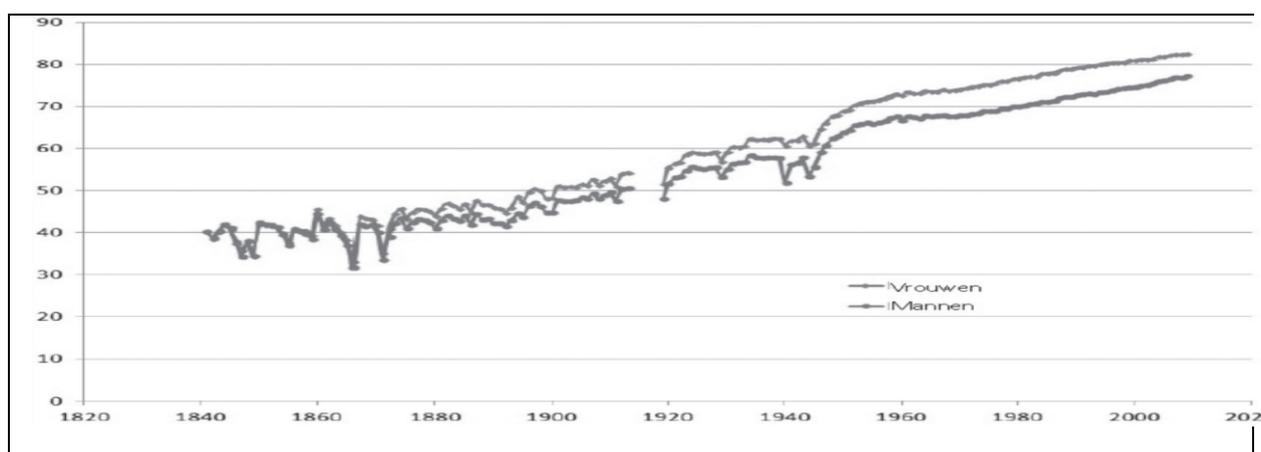


Figure 2 : Évolution de l'espérance de vie en Belgique entre 1840 et 2009, différenciée par sexe¹².

⁹ Source : <http://statbel.fgov.be/fr/statistiques/chiffres/population/structure/agesexe/> consulté le 20 juin 2016.

¹⁰ Source : <http://statbel.fgov.be/fr/statistiques/chiffres/travailvie/emploi/chiffres/> consulté le 20 juin 2016.

¹¹ *Ibid.*

¹² Source : Human Mortality Database, utilisé dans Sanderson J.P., 2014, p.3.

Ce graphique montre que l'espérance de vie en Belgique a approximativement doublé entre 1840 et 2012, passant de 40 ans à 80 ans. Cette tendance devrait se poursuivre, l'espérance de vie augmentant de 3 mois par an (Guillemard, 2010).

Avant d'analyser les difficultés rencontrées par les seniors sur le marché du travail, rappelons que ces analyses peuvent se faire sous différents angles. Cette section s'intéressant aux taux d'emploi des travailleurs âgés, nous examinerons les divergences quant à la notion de taux d'emploi et celles relatives à la catégorisation des travailleurs âgés.

Premièrement, la notion même de senior ou de travailleur âgé est variable. La Convention Collective de Travail (CCT) numéro 104, considère comme âgé un travailleur de plus de 45 ans. Cette conception est partagée par 70% des DRH sondés par l'IFOP en 2008 (cité par Guillemard, 2010, p.21). Le Service public de l'emploi et de la formation en Wallonie (Forem), en accord avec l'indicateur retenu lors du sommet de Stockholm, considère quant à lui comme « travailleur âgé » un travailleur de plus de 54 ans¹³. Marbot (2014) met en évidence que différents accords de branche en France définissent un travailleur âgé comme un travailleur de plus de 45, 50 ou 55 ans, selon les cas. Comme nous le verrons plus tard, chez Banque¹⁴ un travailleur est considéré comme âgé après 55 ans. C'est aussi l'âge retenu dans le cadre de la stratégie Europe 2020¹⁵. Cette pluralité des définitions vient du fait que la notion d'âge est un construit social¹⁶, regroupant plusieurs réalités sur lesquelles nous reviendrons avec la notion de vieillissement différentiel. Nous essaierons donc de clarifier autant que possible l'utilisation du concept par les différentes théories mobilisées. Cependant, le concept peut aussi être défini de façon relative comme regroupant les travailleurs proches du départ en retraite ou considérés comme âgés dans leur entreprise.

Deuxièmement, il existe différentes mesures de l'(in)activité des seniors, selon que sont pris en compte le taux d'emploi, le taux d'activité ou le taux de chômage. En ce qui concerne les travailleurs âgés, nous privilégierons l'usage du taux d'emploi, calculé en divisant la population effectivement occupée dans le groupe d'âge par la population totale de ce groupe. Il n'inclut donc pas la population au chômage dans la mesure de la participation au marché du travail, contrairement au taux d'activité. Puisque les travailleurs âgés sont plus touchés par le chômage que les travailleurs d'âge médian, cette distinction est importante (Guillemard, 2010). Nuancerons cependant le recours au taux d'emploi en rappelant que la définition de « personne occupée » reprend les personnes ayant

¹³ <https://www.leforem.be/entreprises/aides-financieres-travailleurs-ages.html> consulté le 20 juin 2016.

¹⁴ Nous anonymiserons ainsi l'entreprise qui a accepté de nous recevoir.

¹⁵ Commission européenne, 2010

¹⁶ De Lange (2006, cité dans Bertrand et alii., 2010a), qui différencie ainsi quatre autres âges que l'âge chronologique : l'âge fonctionnel, l'âge psychosocial, l'âge organisationnel et l'âge lié au style de vie et à la situation familiale.

travaillé au moins une heure lors de la période de référence¹⁷, et ne différencie donc pas entre temps plein et temps partiel.

Âge/Indicateur	Taux d'emploi	Taux d'activité	Taux de chômage
20-29	57.8	68.5	15.6
30-54	79.7	85.6	6.8
55-64	42.7	45.1	5.4
65-69	4.7	4.7	0

Figure 3 : Taux d'emploi, d'activité et de chômage (en pourcentages) par tranche d'âge en Belgique en 2014¹⁸.

Troisièmement, les catégories (chômage, taux d'activité) auxquelles nous allons nous intéresser sont également des construits. Le chômage peut ainsi être mesuré de différentes façons. L'ONem¹⁹, le Forem²⁰ ou Eurostat²¹ utilisent ainsi différentes définitions²² plus ou moins inclusives, que ce soit pour le numérateur (nombre de chômeurs) ou le dénominateur (population active)²³. Comparer entre eux ou dans le temps des taux venant de ces différentes définitions serait hasardeux et est donc à proscrire. Une autre manière de manipuler les chiffres serait par exemple de proposer des catégorisations alternatives pour les travailleurs inactifs²⁴ ou de créer plusieurs catégories de chômeurs²⁵.

Enfin, les chiffres par pays masquent les différences en fonction de l'appartenance socioprofessionnelle: ouvriers et cadres n'ont pas la même situation sur le marché de l'emploi. Par exemple, seuls 29% des ouvriers demeurent en emploi jusqu'à leur retraite, contre 53% des cadres

¹⁷ <http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/population-active-occupee-bit.htm>

¹⁸ Source: Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation Sociale (SPF ETCS).

¹⁹ L'Office National de l'Emploi (ONem) comptabilise comme chômeurs les individus bénéficiant des allocations de chômage, voir <http://www.iweps.be/series-statistiques-du-marche-du-travail-en-wallonie-mars-2011> consulté le 20 juin 2016.

²⁰ Le Forem comptabilise les chômeurs comme les demandeurs d'emplois, voir Ibid.

²¹ Les critères retenus sont l'âge, le fait de ne pas avoir de travail, d'être disponible et d'avoir recherché activement un emploi le mois passé. Ce recensement est réalisé au moyen des « Enquêtes Force de Travail » (Eurostat, 2015). Notons que le critère des quatre semaines a été introduit en 2011, ce qui a conduit à une diminution du nombre de chômeurs.

²² <https://www.youtube.com/watch?v=qJgGDSjwbXE>, vidéo publiée par l'Institut Wallon de l'Evaluation de la Prospective et de la Statistique (IWEPS). La différenciation est importante: selon le SPF ETCS, 241 382 personnes étaient chômeurs/demandeurs d'emploi selon les Enquêtes Force de Travail. Ils étaient 317 428 selon les données administratives, soit une augmentation de plus de 30%. Source: <http://www.emploi.belgique.be/moduleDefault.aspx?id=21166>, voir la section IDC13, consulté le 20 juin 2016.

²³ Valenduc, 2014a.

²⁴ Les dispositifs de préretraite pourraient ainsi « masquer le chômage » (Guillemard, 2010, p.59) tout comme les mesures d'exclusions pourraient servir à le diminuer artificiellement. À ce sujet, voir <https://www.rtf.be/info/regions/detail-le-taux-de-chomage-sous-les-19-a-bruxelles-du-jamais-vu-depuis-six-ans?id=8973260>, consulté le 20 juin 2016.

²⁵ Voir, pour le cas de la France, qui possède plusieurs catégories de chômeurs: <http://www.alternatives-economiques.fr/trois-ou-cinq-millions-de-chomeurs-fr-art-1266-66173.html>, consulté le 20 juin 2016.

(Guillemard, 2010). De même, il existe de grosses disparités entre les hommes et les femmes. Si les hommes ont historiquement été la première source de main-d'œuvre du pays, le travail des femmes est marqué par deux effets contraires : les effets d'âge et de génération. En avançant en âge, le taux de travail diminue pour toute la population (effet d'âge), mais les femmes ont de plus en plus participé au marché du travail (effet de génération). En conséquence, les taux d'emploi varient substantiellement entre hommes et femmes dans le même groupe d'âge, surtout pour les catégories d'âges les plus élevées. Il convient également d'ajouter qu'un même groupe d'âge peut recouvrir des situations diverses. Comme l'illustre le tableau ci-dessous, c'est en effet le cas lorsqu'on s'intéresse au taux d'emploi dans le groupe d'âge 55-64 ans. Il semble y avoir (au moins) deux groupes plutôt qu'un. Enfin, mais nous ne le développerons pas ici, la situation belge est marquée par de fortes différences régionales, ce qui est remarquablement flagrant en ce qui concerne le chômage de longue durée.

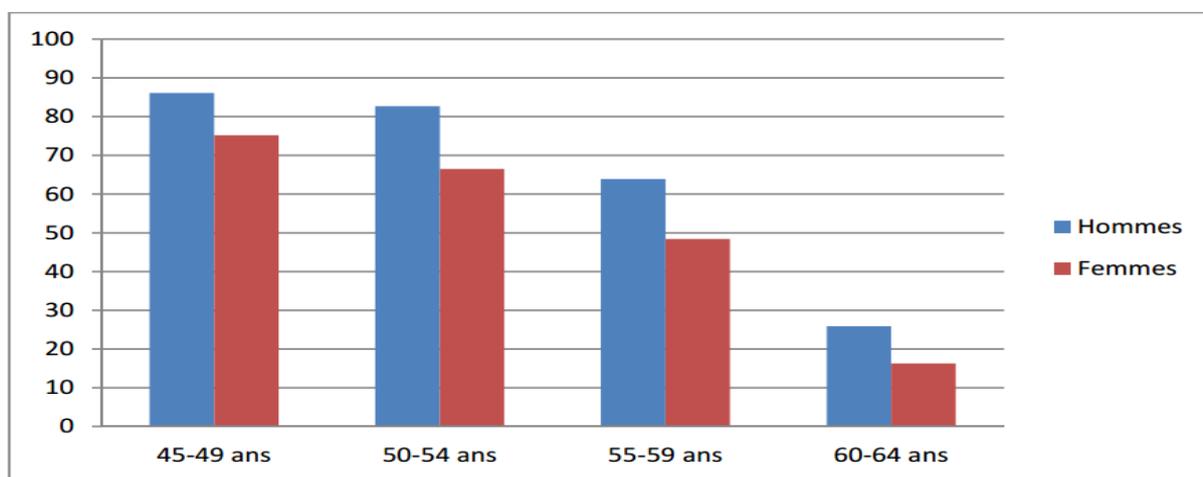


Figure 4 : Taux d'emploi différencié selon le sexe et l'âge²⁶

Le tableau précédent montre que les taux d'emploi sont assez semblables pour la tranche d'âge des 45-54 ans, bien que différent de quelques pourcents pour les femmes. Il permet également de diviser la tranche d'âge communément admise de 55-64 ans en deux tranches de cinq ans, lesquelles sont caractérisées par des taux d'emploi variés (pour les femmes, le taux d'emploi passe de près de 50% à approximativement 16% entre ces deux tranches d'âge). Ce tableau ainsi que nos remarques introductives permettent donc de nuancer quelque peu le tableau suivant :

²⁶ Source : Valenduc, 2014b, p.2.

Âge/Sexe	Hommes	Femmes	Total
20-29	59.5	56.2	57.8
30-54	84.3	75.1	79.7
55-64	48.4	37.0	42.7
65-69	6.7	2.8	4.7

Figure 5 : Taux d'emploi (en pourcentages) par sexe et classe d'âge en Belgique en 2014²⁷.

Ce tableau montre les différences des taux d'emploi de trois groupes d'âge, différenciés également par sexe. Deux constats s'imposent: le premier est que les travailleurs de plus de 55 ans sont le groupe ayant le taux d'emploi le plus faible des trois groupes. Le second est que les femmes sont moins employées que les hommes et ce peu importe le groupe.

Âge/Sexe	Chômage	Âge/Sexe	Chômage de longue durée
20-29	15.6	15-24	8.1
30-54	6.8	25-64	4.0
55-64	5.4 ²⁸	55-64	3.9 ²⁹

Figure 6 : Taux de chômage et de chômage de longue durée en Belgique en 2014³⁰.

Les travailleurs âgés semblent moins touchés par le chômage ou le chômage de longue durée. Or, nous venons de voir qu'ils étaient également moins en emploi. Cette situation en apparence paradoxale est expliquée par le recours massif à des dispositifs de sortie anticipée du marché du travail.

²⁷ Source: SPF ETCS

²⁸ Ce chiffre cache différentes réalités: le taux de chômage des 55-64 ans est de 3.3% en Flandre, 7.7% en Wallonie et 11% à Bruxelles-Capitale.

²⁹ Ici aussi, les situations sont très variables en fonction des régions: 1.9% en Flandre, 6.1% en Wallonie et 8.9% à Bruxelles-Capitale.

³⁰ Source: SPF ETCS

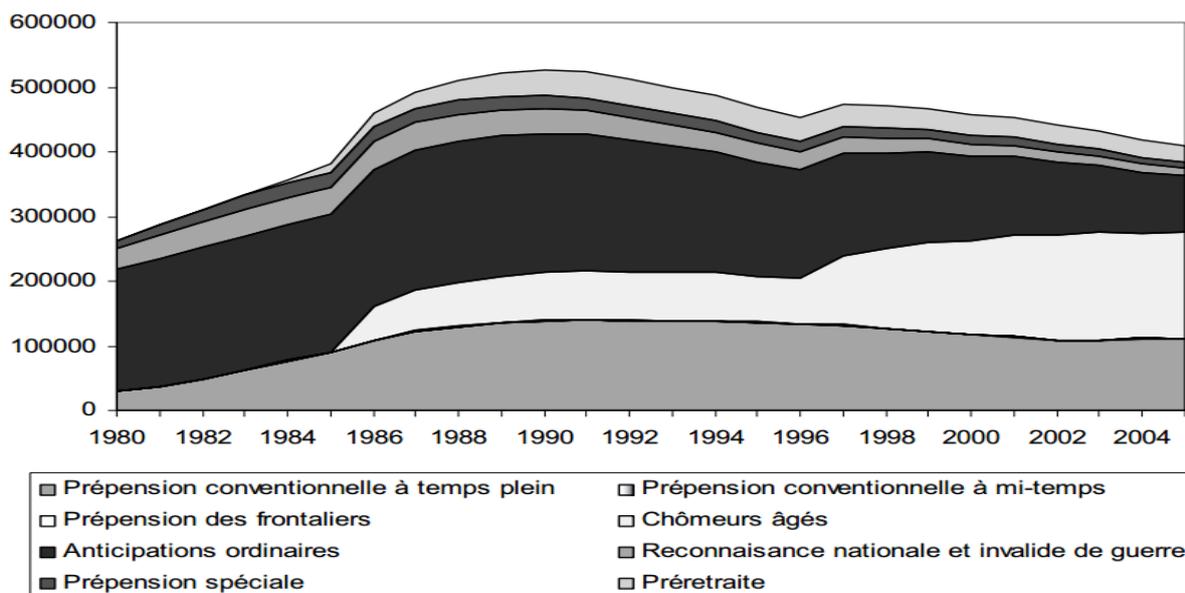


Figure 7 : Évolution de l'utilisation des différents régimes de départ anticipé en Belgique³¹.

Si ce graphique est incomplet, car il ne prend pas en compte les données pour les années 70, il est néanmoins utile à deux points de vue. Premièrement, il montre l'importance des dispositifs de cessation anticipée de l'activité de 1980 à 2004. Ensuite, il met en exergue l'important effet de substitution entre les dispositifs. Des données plus générales sont données dans le tableau suivant, qui comptabilise le nombre moyen de personnes qui entrent dans un régime de préretraite complet chaque mois.

	Entrées externes																	
	Hommes			Femmes						Total								
	50-54	55-59	60 et +	50-54	55-59	60 et +	50-54	55-59	60 et +	50-54	55-59	60 et +						
2003	3.636	100	9.057	100	1.702	100	743	100	2.396	100	351	100	4.379	100	11.453	100	2.053	100
2004	2.206	61	8.211	91	1.605	94	573	77	2.556	107	438	125	2.779	63	10.767	94	2.043	100
2005	1.269	35	7.624	84	1.618	95	299	40	2.538	106	478	136	1.568	36	10.162	89	2.096	102
2006	1.064	29	7.913	87	1.801	106	321	43	2.603	109	642	183	1.385	32	10.516	92	2.443	119
2007	585	16	7.854	87	2.130	125	194	26	3.320	139	801	228	779	18	11.174	98	2.931	143
2008	1.202	33	8.348	92	1.964	115	127	17	3.540	148	776	221	1.329	30	11.888	104	2.740	133
2009	1.395	38	8.718	96	2.426	143	146	20	3.109	130	862	246	1.541	35	11.827	103	3.288	160
2010	728	20	7.908	87	2.923	172	201	27	3.529	147	1.195	340	929	21	11.437	100	4.118	201

Figure 8 : Comparaison par âge du nombre moyen des nouveaux prépensionnés à temps plein sur base mensuelle³²

Si 'comparaison n'est pas raison', une comparaison raisonnée peut permettre de tirer d'utiles enseignements. Intéressons-nous à l'âge de sortie effective des travailleurs dans différents pays. Le tableau suivant met en regard les âges légal et effectif de sortie du travail dans 30 pays de l'OCDE, dont la Belgique. On remarque premièrement que, dans notre échantillon, les âges de retraite varient

³¹ Lefebvre, 2008, p.10.

³² ONEm, 2011.

entre 58 et 67 ans. On remarque tout d'abord que si, dans certains pays tels que la Corée, le Japon, la Turquie ou la Suède (pour les hommes), l'âge effectif de retraite est supérieur à l'âge légal, d'autres pays (Belgique, France, États-Unis) connaissent une forte proportion de sorties anticipées.

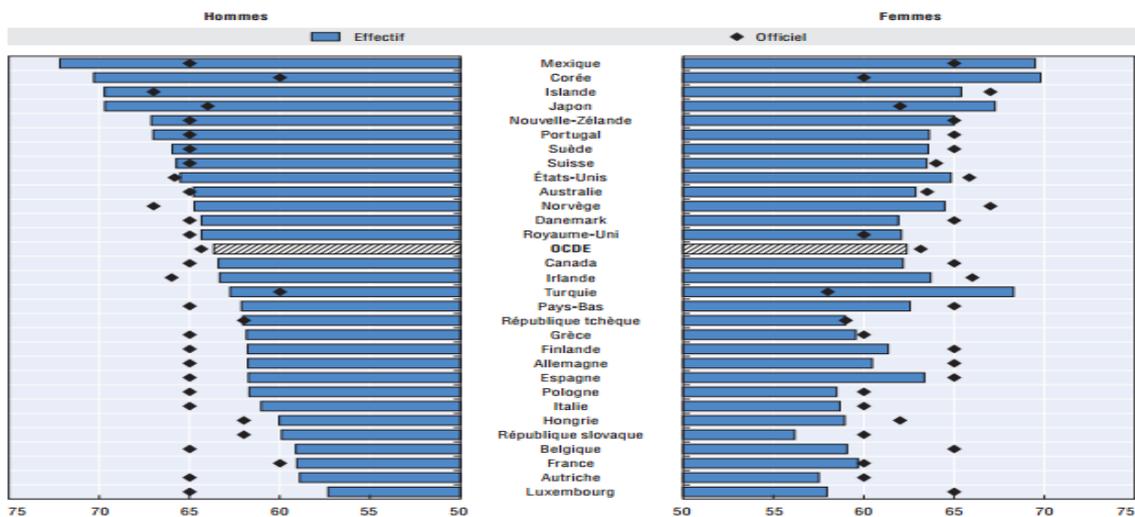


Figure 9 : Comparaison des âges de retraite officiels en 2010 (losange) et des âges de départ effectif (2004-2009) du marché du travail (barre)³³.

Mais cette marginalisation des travailleurs âgés n'est pas uniquement visible quantitativement. En effet, nous parlerons dans la suite de ce travail de leur déficit de formation (initiale et continue), des stéréotypes dont ils sont victimes et de leur épuisement physique, entre autres.

Conclusions intermédiaires

Dans un contexte de bouleversement de la pyramide des âges des travailleurs en âge de travailler en Belgique, cette section nous a à la fois permis de dresser un portrait statistique des difficultés des travailleurs âgés sur le marché de l'emploi (faiblesse du taux d'emploi) et de l'importance des dispositifs de sortie anticipée et d'en rappeler les limites. Elle nous a permis d'introduire les différences qualitatives sur lesquelles nous reviendrons. La section suivante nous permettra d'entrevoir les trois grands types de théories expliquant cette marginalisation des travailleurs en fin de carrière.

³³OCDE, 2011, p 45.

Les causes de la marginalisation des travailleurs âgés

En novembre 2006, l'Observatoire des Discriminations publie son premier baromètre des discriminations à l'embauche, l'objectif étant de mesurer l'évolution des discriminations à l'embauche et ainsi le progrès dans la lutte contre celles-ci. Le baromètre est basé sur des données issues d'une expérience menée afin de comparer le nombre de convocations à un entretien d'embauche d'un candidat de référence (homme de 28-30 ans) et celui d'un candidat au CV identique, mais susceptible d'être discriminé en raison de son âge (le candidat est alors âgé de 48 à 50 ans), de son genre et nombre d'enfants (le CV est celui d'une femme ayant 3 enfants), de son origine (le nom et le prénom du candidat ont une consonance maghrébine), de son handicap reconnu ou de son apparence « disgracieuse ».

Les résultats montrent que le critère le plus discriminant est celui de l'âge: le candidat âgé reçoit trois fois moins de réponses positives que le candidat de référence (dans la pratique, ses chances sont plus faibles encore puisque les enquêteurs n'ont pas répondu aux annonces comportant un critère d'âge). Le taux relatif de réponses positives (« *le nombre de réponses positives reçues par le candidat testé relativement à celles reçues par le candidat de référence* » (p.3)) montre que la discrimination augmente avec le niveau de qualification et qu'elle est indépendante de la difficulté à trouver des candidats. Les auteurs notent également des différences géographiques, sectorielles (les candidats âgés sont particulièrement discriminés à l'embauche dans le secteur tertiaire) et en fonction de la taille de l'entreprise (le taux de réponse relatif des entreprises de plus de 200 travailleurs n'est que de 11% envers les travailleurs âgés).

Pour Anne-Marie Guillemard (2007), cette forte discrimination des travailleurs âgés peut être expliquée par le fait qu' « *il semble qu'en France, les comportements de discrimination à l'encontre de l'âge, bien qu'illégaux, soient relativement mieux tolérés et moins sanctionnés que chez nos voisins européens* » (p.13). L'auteure prend alors l'exemple de plusieurs procès que la HALDE³⁴ voulait exemplaires contre des cas emblématiques de discrimination à l'embauche. Les tribunaux n'ont prononcé de peine que dans un seul cas, « *encore, cette condamnation ne fut-elle que très légère* » (p.13). Selon l'auteure, cette tolérance à la discrimination peut s'expliquer par le recours à des mesures d'âge pour moduler le nombre de travailleurs sur le marché du travail. De plus, la persistance de cette forme de discrimination peut être expliquée par le fait que les paradigmes qui ont justifié ces mesures d'âge n'ont jamais été remis en cause, ce qui a pour conséquence d' « *avoir durablement érigé l'âge en variable principale d'ajustement aux fluctuations du marché du travail* » (p.15).

³⁴ HALDE est l'acronyme de Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Égalité. En 2011, elle a fusionné avec trois autres institutions de défense des droits pour créer le « Défenseur des Droits ». Source : <http://www.defenseurdesdroits.fr/fr/institution/presentation>

Les quelques pages qui suivent permettront de comprendre les principaux raisonnements macrosociologiques qui tentent d'expliquer les raisons de cette mise à l'écart des travailleurs âgés. Nous en relevons trois : le raisonnement économique, le raisonnement sociologique et le raisonnement psychologique. Chacun fera l'objet d'une section dans la suite de ce travail. Nous reviendrons aussi sur l'évolution du cadre légal, ce qui constituera une section connexe au raisonnement sociologique.

La perspective économique: l'offre, la demande et le prix

Les auteurs qui analysent la gestion des âges sous l'angle économique considèrent souvent trois questions conjointes. La première, celle de l'offre de travail âgé, est en lien avec les études d'obédience ergonomique. La deuxième est celle de la rentabilité des travailleurs âgés et de la demande de leur main-d'œuvre par les entreprises. Enfin, la troisième question, liée à la deuxième, est celle de l'effet de substitution éventuel entre seniors et travailleurs plus jeunes. Nous allons ici passer en revue ces trois angles d'analyse.

Vandenberghe (2010) argumente que, pour relever l'emploi des seniors, il faut agir à la fois sur l'offre de travail émanant des seniors et sur la demande des entreprises. L'offre de travail sénior a chuté suite à la mise en place dans les années 1970 de politiques incitant au départ anticipé, sur lesquelles nous reviendrons. Ainsi, le développement des politiques de sortie incitée est l'un des trois influents qui expliquent les sorties précoces, avec le niveau d'éducation (les personnes ayant un diplôme du troisième degré sont moins enclines à vouloir quitter précocement le marché du travail) et la santé du travailleur (les travailleurs s'évaluant en mauvaise santé se déclarent plus désireux de quitter précocement le marché du travail (Jousten et Lefebvre, 2013).

D'autres recherches (Kalwij et Vermeulen, 2005) se sont basées sur des indicateurs objectifs de la santé, argumentant que la santé subjective n'était pas évaluée de la même manière à travers les différents pays. Ces recherches montrent qu'améliorer la santé des travailleurs pourrait mener à une participation accrue jusqu'à 10 pourcents. L'influence de la santé dans l'offre de travail est également présente dans le texte de Forest et Forest-Streit (1980), qui mettent en évidence que « *tous les individus d'une collectivité ne vieillissent pas au même rythme* » (p.59). Ce « *vieillessement différentiel* » peut être calculé comme la soustraction de l'âge chronologique (temps écoulé depuis la naissance) de l'âge biologique (évalué en termes de performances). Cette étude montre également le lien entre l'environnement socioculturel et le vieillissement différentiel. De plus, elle postule l'influence de facteurs propres et de l'environnement de travail sur ce vieillissement. Selon Côté, cité par Guérin (1991), « *le vieillissement accroît les différences entre individus* » (p.62). De ce fait, « *il est irréaliste de vouloir parler des travailleurs âgés comme d'un bloc homogène* » (pp. 62-63).

Certaines études (Burnay, 2008) prennent une posture holistique et différencient trois ensembles de raisons qui poussent les travailleurs à vouloir quitter précocement leur emploi³⁵: raisons personnelles, familiales ou sociales. Ainsi le départ peut être désiré pour des raisons de santé (troubles musculo-squelettiques (TMS), tendinites, etc.); pour s'occuper des petits-enfants ou prendre du temps libre; à condition que les ressources financières soient suffisantes. Un sondage, réalisé dans le cadre de cette étude, indique qu'en Belgique, 92 pourcents des travailleurs interrogés souhaitent interrompre leur carrière avant l'âge légal de 65 ans, ce qui montre l'ancrage dans les mœurs du retrait anticipé.

Bertrand et alii (2010a) montrent que les facteurs explicatifs principaux de la volonté de départ des travailleurs interrogés étaient « *les changements organisationnels, le manque de développement personnel et les facteurs personnels* » (p.233). Les deux premiers facteurs concernent en particulier les travailleurs âgés. Selon ces mêmes auteurs, les facteurs personnels (santé, ressources financières, etc.) et les facteurs organisationnels (reconnaissance, risque psychosociaux, etc.) sont les deux types de facteurs qui « *poussent* » (p.15) les travailleurs à quitter leur fonction.

Cependant, cette volonté de départ précoce est loin d'être la règle. Duyck et Guérin (2006) proposent une typologie intéressante des seniors, malgré leur volonté stéréotypée de « *rajeunir le regard sur les seniors* » (p.1). Distinguant deux axes (inclusion/exclusion des travailleurs et passivité/volontarisme de ceux-ci), ils classent les travailleurs âgés en quatre positions par rapport à la situation de travail. L'intérêt de cette typologie est de montrer « *le hiatus majeur entre le regard que les DRH posent sur les seniors et celui qu'une frange conséquente de cette population porte sur leurs capacités* » (p.193), puisque 40 pourcents des travailleurs ont une vision positive de leur avenir professionnel. Elle permet aussi de différencier les besoins en formation, en mobilité et en communication de ces groupes. Les premiers, les attentistes, sont intégrés à l'entreprise puisqu'ils possèdent des compétences reconnues. Cependant, démotivés, ils n'attendent que leur départ. Ils représentent approximativement 40 pourcents des individus observés. En second lieu, les auteurs décrivent les dépassés (20%) qui n'ont plus les compétences suffisantes pour continuer à être employés par l'entreprise et subissent leur exclusion. Les rebondissants (20%) sont exclus de leur entreprise, mais ne comptent pas se retirer du marché du travail. Enfin, les florissants (20%) « *poursuivent une carrière ascendante au sein de leur entreprise* » (p.192).

Vandenberghe (2010) axe quant à lui son texte sur les raisons de la faible demande de travailleurs âgés par les entreprises: engager un travailleur âgé semble moins profitable qu'engager un plus jeune, car une certaine partie du capital culturel du travail, spécifique à l'entreprise dans laquelle il travaillait, n'est pas transférable à son nouvel environnement, ce qui entraîne une baisse de productivité incompatible avec un maintien de la rémunération. La deuxième raison est liée à la

³⁵ L'auteur identifie également, comme nous le ferons, des causes liées à la demande des entreprises et des causes sociétales (que nous appelons idéologiques, développées entre autres par Anne-Marie Guillemard).

désindustrialisation et aux nouvelles technologies, ainsi qu'à la « *relative inaptitude* » (p.113) des travailleurs âgés à tirer parti de ces nouvelles technologies. Enfin, le coût salarial des travailleurs âgés ne serait pas en phase avec leur productivité. Cette dernière affirmation est cohérente avec la théorie du contrat implicite de Lazear (1984) qui affirme que les employeurs sous-paier les travailleurs jeunes et surpaient les travailleurs âgés. Cependant, l'entreprise cherchera à limiter les sacrifices consentis aux travailleurs âgés en période économique trouble et aura donc un incitant à rompre ce contrat implicite.

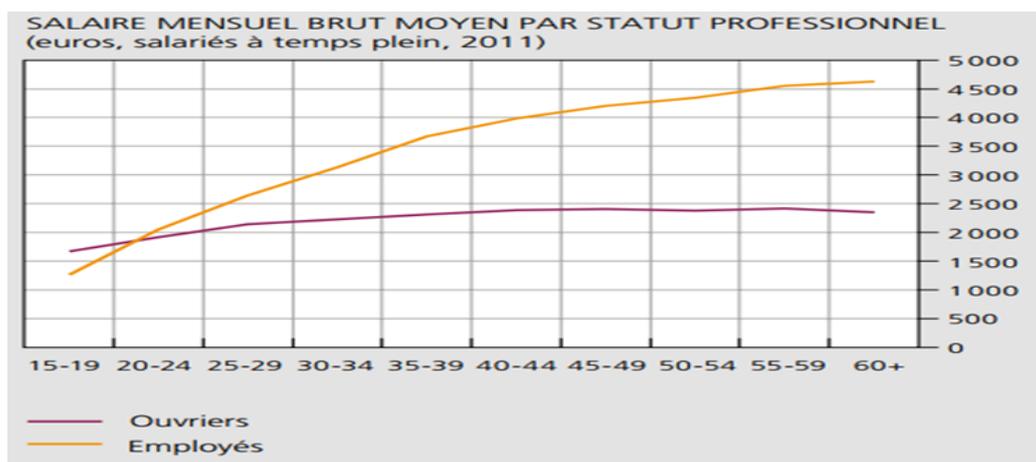


Figure 10 : Évolution, différenciée par statut et âge, du salaire mensuel brut moyen³⁶

Le salaire étant, comme le montre le tableau ci-dessus, fortement corrélé à l'âge par le biais de l'ancienneté, certaines études concluent à la dégradation progressive du ratio productivité-coût salarial. D'autres, au contraire, concluent à une absence de dégradation. Le lien entre âge et productivité n'est donc pas clair et, selon Krings, Bollmann et Kluge (2011), « *une multitude d'autres facteurs (p.ex. les conditions de travail) jouent un rôle plus grand et plus direct que l'âge pour déterminer le niveau de performance individuelle* » (p.8). Cornet et Warland (2008) mettent quant à eux en avant que la relation âge-productivité est influencée par la plus faible qualification des plus âgés. En étudiant le « *triangle âge-productivité-coût salarial* » (p.3), Vandenberghe (2014) rappelle différentes études qui montrent l'impact contrasté de l'âge sur la productivité: l'âge aurait un effet négatif sur la productivité des travailleurs dans des secteurs qui demandent « *la résolution de problèmes, l'apprentissage ou la vitesse* » (p.3); il n'aurait pas d'effet négatif sur la productivité des travailleurs ayant principalement des tâches relationnelles ou verbales, comme dans le cas de Banque que nous introduirons plus tard.

Afin d'augmenter la demande des entreprises pour les travailleurs seniors, Vandenberghe (2010) propose quatre pistes d'actions: développer la formation continue des travailleurs de plus de 50 ans, quatre fois moins susceptibles d'y participer, ce à quoi Guillemard (2010) ajoute qu'ils subissent une concurrence de générations plus jeunes mieux formées; limiter le lien entre salaire et ancienneté;

³⁶ Saks, 2014, p.74

baisser le coût pour l'employeur du travailleur âgé (par exemple en réduisant les charges, comme cela a été fait dans le Pacte des Générations, bien que ces réductions « semblent très peu de choses face à la hauteur des cotisations et impôts qui pèsent actuellement sur le facteur travail »); mettre fin aux dispenses de recherche d'emploi pour les chômeurs âgés³⁷. Quelques années plus tard (2014), l'auteur propose les mêmes solutions et y ajoute l'importance du développement de l'ergonomie au travail.

La différence entre l'offre de travail âgé et la demande de travail âgé est particulièrement visible lorsqu'on interroge les chômeurs sur les raisons de leur non-emploi, comme l'a fait l'International Social Survey Programme en 2005. En Flandre, plus d'un tiers (37,6%) des préretraités seraient des « *préretraités involontaires* »³⁸.

Les économistes analysent également la croyance répandue (et qui a sous-tendu et probablement été facilitée par les réformes politiques dont nous avons parlé précédemment) selon laquelle la sortie des travailleurs âgés du marché du travail facilite l'embauche des travailleurs jeunes. Les travailleurs âgés seraient alors soumis à des pressions pour « *laisser la place aux jeunes* ». Selon Lefebvre (2008), cette « *conception malthusienne du marché du travail* » (p.8) initie des politiques qui « *reposent sur la conception d'une masse fixe de travail* » (*ibid.*), une conception qui est contestée par la plupart des économistes (De la Croix et alii., 2009) puisque si plus de personnes travaillent, la demande augmentera et nécessitera l'embauche d'encore plus de travailleurs, ce qui diminuera les cotisations payées par les entreprises pour subventionner le chômage. « *Nous confirmons qu'une hausse du taux d'activité des travailleurs âgés (ou de manière équivalente une hausse de l'âge effectif de la retraite) n'est pas préjudiciable aux jeunes travailleurs, mais au contraire permet même une diminution de leur taux de chômage* » (De la Croix et alii., 2009, p.4).

En analysant des données relatives aux taux d'emploi des travailleurs jeunes (20-29 ans), médians (30-49 ans) ou âgés (50-64 ans), Lefebvre (2008) n'identifie pas d'effet positif des préretraites sur l'emploi des autres travailleurs. Au contraire, il identifie une corrélation positive entre les taux d'emploi des deux groupes (jeunes et âgés), qui semble due aux « *conditions institutionnelles et économiques* » (p.15). Vandenberghe (2010) rappelle pour sa part que les travailleurs de plus de 50 ans sans emploi ne sont pas productifs et perçoivent des revenus de remplacement financés par une partie des cotisations que paient les travailleurs. Augmenter la participation des âgés remobilise les travailleurs et permet à la fois d'augmenter le nombre de cotisants et de diminuer le nombre de personnes qui perçoivent ces cotisations. Et ces mesures de sorties anticipées coûtent cher: elles

³⁷ Ce qui a été mis en place en Belgique à partir du 1^{er} janvier 2015: « *Tous les chômeurs complets et les chômeurs en RCC sont dorénavant soumis à la procédure de contrôle de la disponibilité active, et ce, quel que soit leur âge.* ». Voir <http://www.onem.be/fr/nouveau/reglementation-chomage-quest-ce-qui-change-au-1er-janvier>, consulté le 20 juin 2016.

³⁸ http://www.jdsurvey.net/jds/jdsurveyAnalisys.jsp?ES_COL=127&Idioma=I&SeccionCol=05&ESID=453, la variable 66 teste la « *raison principale de la fin de l'emploi* » (notre traduction), consulté le 20 juin 2016.

représenteraient 30 à 50 pourcents de la hausse des cotisations depuis 1970 (Guillemard, 2010 citant les chiffres du Conseil d'Analyse Économique, 2005).

Le Conseil d'Analyse Économique a mené une analyse de l'effet de substitution entre travailleurs âgés et jeunes:

Cette analyse nous a montré comment les possibilités de substitution entre catégories de travailleurs et la perception que l'entreprise a de son marché interagissent pour déterminer les effets à attendre d'une réduction de l'emploi des seniors. Des effets positifs en ce qui concerne l'emploi des jeunes ne se manifestent que lorsque l'entreprise réagit peu aux variations des coûts de production et ne souhaite donc pas modifier fortement son niveau de production. Il n'est pas sûr que ce soit là le cas le plus réaliste. (d'Autume et alii., 2005, p.194).

Anne-Marie Guillemard (2010) va plus loin, lorsqu'elle cite un travail de Gosta Esping-Andersen (2000) pour qui « pour 10 points de pourcentage supplémentaires d'hommes âgés de 55 à 64 ans sortis en préretraite, on obtient 2 à 3 points de pourcentage de moins de sorties totales du chômage et 4 à 6 points de moins pour les sorties de jeunes » (p.59). Tous ces auteurs s'accordent à dire que les sorties précoces seraient donc autant néfastes pour le maintien en emploi des travailleurs âgés que pour l'emploi des jeunes.

L'analyse sociologique et la comparaison internationale

Anne-Marie Guillemard publie en 2010 « *Les défis du vieillissement* », la réédition de son livre « *L'âge de l'emploi: les sociétés à l'épreuve du vieillissement* » (2003), dans lequel elle tente d'expliquer la situation des travailleurs âgés sur le marché de l'emploi dans différents pays. Ce livre commence par le constat suivant: le taux d'emploi des individus en fin de carrière est nettement inférieur au taux d'emploi des individus plus jeunes dans un grand nombre de pays. Cependant, les réalités de ces travailleurs avançant en âge varient d'un pays à l'autre. « *L'inactivité après 60 ans est devenue la règle dans une grande partie de l'Europe à l'exception des pays scandinaves et du Royaume-Uni* » (p.46).

Pour développer son sujet, l'auteure se base sur la méthode de l'analyse sociétale, qui prend en compte un contexte donné avec ses mécanismes de construction des institutions et des acteurs. Cette façon de faire permet la comparaison internationale, puisqu'elle « *permet de relier, pour un pays, les options prises en matière de politiques de protection sociale et d'emploi aux processus de définition et de catégorisation des salariés vieillissants qui les fondent.* » (p.26). C'est la cohérence du système entier qui est analysée et comparée. L'analyse sociétale s'oppose donc à l'approche universaliste, qui « *opère une décontextualisation sociale de leurs objets d'analyse afin de les rendre comparables* » (p.26). Elle s'oppose également aux approches culturalistes, qui « *risquent de s'enfermer dans une démarche essentialiste* » (p.26). L'analyse sociétale, au contraire, permet d'« *embrasser les évolutions*

interdépendantes entre les trois dimensions centrales que sont: le marché du travail, le système de protection sociale et l'organisation temporelle du parcours de vie » (p.17).

Ces remarques méthodologiques posées, intéressons-nous au contenu du livre. L'auteure relève trois paradoxes actuels: le premier a trait au double langage auquel sont confrontés les seniors: ils devraient à la fois laisser l'emploi aux jeunes et travailler plus longtemps pour conserver l'équilibre des retraites. Le deuxième paradoxe vient du fait que la durée de vie n'a cessé d'augmenter (gain de 8 ans de durée de vie en moyenne, de 68 à 76 ans, entre 1960 et 1995) alors que la durée de carrière n'a cessé de diminuer (en moyenne, de 50 ans à 38 ans entre 1960 et 1995), suite aux entrées plus tardives sur le marché de l'emploi et à la mise en place de mécanismes de sortie précoce (menant à l'augmentation de la durée de la retraite) . Cette retraite plus précoce, couplée à l'augmentation de l'espérance de vie, a pour conséquence que la durée de la retraite a doublé entre générations nées en 1910 et 1950 en France. Enfin, troisième paradoxe, les évolutions parallèles du marché du travail (vieillessement actif; révolution technologique et avènement d'une « *société du savoir et de l'information* » (p.20)) empêchent de clairement percevoir les effets de l'un ou de l'autre. L'analyse sociétale est utilisée pour déchiffrer ces paradoxes.

Esping-Andersen (1999) identifie, comme nous le verrons plus loin, plusieurs régimes d'États Providence. « *L'Etat Providence par ses droits sociaux universels et par ses règles formelles, notamment formulées en termes d'âge chronologique, a conduit à une standardisation des événements de vie et à une institutionnalisation du parcours des âges en trois temps* » (Guillemard, 2010, p.30). Les trois temps de ce cycle de vie ternaire et irréversible, issus de la société industrielle, sont la scolarité, le travail et la retraite. La vie dans nos sociétés commence tout d'abord par un temps d'éducation (l'école est obligatoire jusqu'à l'âge de 16 ans). Vient ensuite le temps de l'activité professionnelle. À son terme, les travailleurs prennent leur (pré-)retraite. La prévalence du cycle de vie ternaire est particulièrement visible lorsqu'on s'intéresse au taux d'inactivité³⁹: en 2007, ce taux était de 64.8% pour les 15-24, 6% pour les 35-44, et 10.1% pour les 45-54 ans et 57.8% pour les 55-64 ans (Guillemard, 2010). Ces chiffres montrent combien la vie en Belgique est toujours bien organisée en trois temps bien distincts et spécialisés: la jeunesse étudie, les âges médians produisent et la vieillesse se repose. Sanderson (2015) nuance cependant légèrement cette hypothèse, en mettant en évidence une déstandardisation des âges pour les hommes moins diplômés, concernant leur départ en retraite.

Les chiffres indiquent également que la durée de l'activité professionnelle a chuté depuis l'instauration des États Providences. Les jeunes étudient toujours plus, retardant d'autant leur entrée dans le monde du travail. Une fois sortis des études, ils sont soumis à un taux de chômage élevé. De l'autre côté de la vie professionnelle, les régimes de sortie anticipée ont avancé la limite supérieure de

³⁹ Le taux d'inactivité est défini comme l'inverse du taux d'activité: il est calculé comme le rapport entre la population inactive (ni active ni chômeurs) et l'effectif total de la classe d'âge.

l'activité professionnelle et vont de pair (dans leur justification ainsi que dans leurs conséquences) avec un taux de chômage plus élevé pour les travailleurs âgés. Anne-Marie Guillemard (2010) parle ainsi d'une société où une seule génération (celle des 30-50 ans) est au travail⁴⁰. Or, avec l'avancée en âge de la génération issue du *baby-boom*⁴¹, cette génération médiane va devenir moins nombreuse. Il faudra donc engager les travailleurs âgés puisque « *dès 2015, on prévoit qu'une part essentielle de la force de travail européenne sera constituée par les plus de 45 ans, actuellement en voie de fragilisation sur le marché du travail* » (p.21). Ceci est d'autant plus crucial que des pénuries de main-d'œuvre⁴² sont prévues dans les prochaines années, dues au retrait massif des *baby-boomers*. Dès à présent, « *on constate que la liste des métiers en pénurie s'allonge d'année en année, et que, même dans cette période de crise, elle demeure relativement longue* »⁴³. Ces retraits massifs pourraient également engendrer une perte importante de compétences (Guillemard, 2015), sujet sur lequel nous reviendrons dans la quatrième partie de ce travail.

L'analyse de l'auteure part du constat que différents pays connaissent différents taux d'activité pour les travailleurs âgés, comme l'induit la figure 9.

Pays/Année	1971		2001		Variation		2005	2012
	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes	Femmes	Hommes		
Allemagne	27.1	77.1	28.4	45.4	4,8	-41,1	45.5	61.5
Belgique	10.3**	43.1**	15.6	35.1	51,5	-18,6	31.8	39.5
Espagne	21.8*	82.7*	21.8	57.9	0,0	-30,0	43.1	43.9
États-Unis	41.5	79.4	51.6	65.8	24,3	-17,1	60.8	60.7
France	37.3	73.0	31.8	41.4	-14,7	-43,3	38.5	44.5
Japon	44.6	85.3	47.3	77.5	6,1	-9,1	63.9	65.4
Pays-Bas	14.6	79.3	28.0	50.5	91,8	-36,3	44.8	58.6
Royaume-Uni	32.7**	82.9	43.2	61.6	32,1	-25,7	56.7	58.1
Suède	43.7	82.8	64.3	69.6	47,1	-15,9	69.7	73.1

Figure 11 : Évolution, entre 1975 et 2001, des taux d'emploi 55 à 64 ans, différenciés par sexe^{44,45}

L'auteure distingue alors quatre groupes de pays, selon la variation du taux d'emploi des seniors entre 1971 et 1995 et selon son niveau actuel. Cependant, puisque le taux d'emploi des femmes est caractérisé par les deux effets contraires de l'augmentation de l'accès à l'emploi et de la

⁴⁰ Selon Guillemard (2015), « *les 25-54 ans assurent 80% des emplois du pays tout en ne représentant que 41% de la population totale* » (p.210).

⁴¹ Le baby-boom est un pic de natalité qui a eu lieu durant les 20 années suivant la Deuxième Guerre mondiale. Son influence est particulièrement visible sur la pyramide des âges belge, disponible en page 3.

⁴² Voir <http://www.onem.be/fr/nouveau/la-liste-des-etudes-dans-une-profession-en-penurie-ete-elargie> pour la liste 2015-2016 des métiers en pénurie, consulté le 20 juin 2016.

⁴³ <http://www.emploi.belgique.be/defaultNews.aspx?id=35925> consulté le 20 juin 2016.

⁴⁴ Source : Guillemard, 2010, p. 43 pour les taux d'emploi entre 1971 et 2001; OCDE, 2014, p.135, pour les taux d'emploi des années 2005 et 2012.

⁴⁵ Les données marquées par un simple astérisque datent de 1972, et non de 1971. Celles marquées par un double astérisque datent de 1985.

généralisation des sorties précoces, l'analyse sera focalisée sur l'emploi masculin. Le premier groupe comprend les pays dont la réduction du taux d'emploi a été limitée et qui ont un taux d'emploi supérieur à 60%: le Japon, les pays d'Europe du Nord comme la Suède, et les États-Unis. Le second groupe, dont les performances sont moins bonnes, est composé du Canada, du Royaume-Uni et du Danemark, pays où la dégrue a été de l'ordre de 25%, mais qui ont tout de même maintenu le taux d'emploi à plus de 50%. Le troisième groupe, principalement composé de pays européens (Allemagne, Espagne, Moyenne de l'Union Européenne) a connu une baisse de taux significative pour atteindre 50% en fin de période. Enfin, dans le dernier groupe, moins de 40% des travailleurs âgés sont en emploi. Les pays de ce groupe sont, entre autres, la France, la Belgique, les Pays-Bas et la Finlande.

Cette constatation faite, l'auteure essaie d'en comprendre les motifs. À cette fin, elle compare les pays sur trois dimensions:

a) Le régime de protection sociale: l'auteure reprend l'analyse d'Esping-Andersen (1999), qui classe les régimes de protection sociale selon deux critères: le niveau de démarchandisation⁴⁶ et l'impact du régime sur la stratification sociale. Les régimes observés sont au nombre de trois⁴⁷: le régime social-démocrate, caractérisant les pays scandinaves, est un régime universaliste où tous les citoyens obtiennent une protection sociale forte et une forte démarchandisation. Il s'accompagne d'une redistribution égalitaire. Le régime conservateur, caractérisant les pays d'Europe continentale, est basé sur le maintien du statut et le remplacement des revenus en cas de difficultés d'emploi. Enfin, le modèle libéral, caractérisé par le plus faible niveau de démarchandisation, est assez bien illustré par l'exemple des États-Unis où les prestations sont limitées, le but premier étant de favoriser un retour rapide en emploi.

b) Le modèle de politique de l'emploi et de marché du travail: Barbié et Gauthier (1998, cités dans Guillemard, 2010) distinguent 3 grands groupes de dispositifs d'emplois selon qu'ils sont axés sur l'indemnisation, la flexibilité ou l'intermédiation. Guillemard (2010) explique que chacune de ces politiques peut être associée de façon cohérente à un régime de protection sociale. Ainsi, le régime libéral qui laisse une grande place au marché sera-t-il plutôt caractérisé par une politique d'emploi flexible. Notre régime conservateur privilégie une politique d'indemnisation des travailleurs. Enfin, le régime social-démocrate est associé à la politique d'intermédiation.

c) Le système de relations professionnelles avec sa constellation d'acteurs: les acteurs pris en compte sont l'État et ses administrations, les organisations professionnelles (personnifiées par

⁴⁶ La démarchandisation des droits sociaux peut être définie comme « *le degré auquel ceux-ci permettent aux personnes de conserver leurs moyens d'existence sans dépendre du marché* » (Vallet, 2002, p.424).

⁴⁷ Notons qu'Anne-Marie Guillemard (2010) ne prend pas en compte l'aspect familial, qui constitue une des modifications d'Esping-Andersen à son modèle, et qui contextualise bien, entre autres, le chômage des jeunes en Europe du Sud. Cette dimension pourrait également être intéressante pour analyser la situation des travailleurs âgés. Voir Moreno (2006) pour plus de détails sur le modèle d'État Providence d'Europe du Sud.

leurs représentants), et les différents acteurs du marché du travail. Crouch (1993, cité dans Guillemard, 2010) distingue trois grands types de relations professionnelles: les relations conflictuelles (France et Sud de l'Europe); les relations anglophones volontaristes, basées sur la négociation et l'accord entre capital et travail; enfin, les relations plus ou moins coopératives et coordonnées dans les autres pays. Ces acteurs doivent être pris en compte, car c'est de leurs interactions qu'émergent ou évoluent les politiques publiques.

Les combinaisons de ces dimensions permettent d'expliquer quatre trajectoires de seconde partie de carrière selon les instruments d'intégration sur le marché du travail et la couverture du risque de non-travail par le régime de protection sociale. Le premier type, observé en Allemagne et en France, est la marginalisation et la relégation des travailleurs âgés. Le Japon est quant à lui caractérisé par un maintien des seniors dans l'emploi. Le type suédois ou danois est caractérisé par l'intégration ou la réintégration, puisque la protection sociale est conditionnée aux efforts de retour en emploi. Enfin, les États-Unis et le Royaume-Uni sont caractérisés par une situation moins stable, le rejet ou le maintien en emploi des seniors dépendant de la situation du marché du travail.

Ainsi, différentes « *cultures de l'âge* » apparaissent, qui *représentent un ensemble de valeurs et de normes partagées sur les manières de problématiser la question de l'avance en âge et des réponses à y apporter. Elles reposent sur des principes d'équité et de justice entre âges et générations, sur des catégorisations de l'âge et des règles d'action.* (Guillemard, 2010, p.35).

Ces cultures de l'âge sont spécifiques à un contexte national et créent une dynamique propre en raison des « *interactions entre, d'une part, l'agencement des différentes « polices des âges » contenues dans les dispositifs de protection sociale et d'emploi et, d'autre part, la manière dont les marchés du travail s'en emparent et en font usage* » (*ibid.*). Ces cultures de l'âge façonnent les parcours de vie des travailleurs en définissant un champ des possibles. L'apparition d'une culture de l'âge défavorable au travailleur âgé, que nous appellerons plus tard '*culture de marginalisation*' est visible lorsqu'on analyse les fins de carrière des différentes générations. Si, parmi les personnes nées avant 1926, 54% conservent cet emploi jusqu'à la retraite et qu'une majorité des personnes nées entre 1926 et 1941 passe le seuil de la cinquantaine en emploi, très peu (34.1%) le conserve(nt) jusqu'à la retraite. Plus on va vers les générations nées en 1941 et après, plus on a des carrières qui se terminent par du non-emploi (Guillemard, 2010).

Les travailleurs âgés sont également marginalisés au niveau des formations. Lainé (2003) montre que les travailleurs âgés, s'ils ont moins accès aux formations, en sont également moins demandeurs. Le taux de formation est approximativement de 35 pourcents jusque 49 ans. Entre 50 et 54 ans, ce taux chute à un peu plus de 30 pourcents, puis à 22 pourcents entre 55 et 60 ans et 13 pourcents pour les travailleurs de plus de 60 ans. Ces chiffres varient cependant en fonction du secteur

d'activité : les services financiers sont caractérisés par des taux de formation supérieurs à la moyenne, mais n'échappent pas à la diminution importante de l'accès à la formation avec l'avancée en âge. La culture d'entreprise semble également importante, tout comme les qualifications des travailleurs et la taille des entreprises concernées. Taylor et Urwin (2001) mettent quant à eux en évidence un manque d'offre de formation de la part des employeurs.

Malgré cet accès réduit à la formation continue, les travailleurs de plus de 50 ans expriment moins de besoins de formation non satisfaits que les travailleurs de 30 à 49 ans (15 % pour les premiers, 26% pour les seconds). Cependant, Lainé (2003) explique que cette moindre appétence peut être expliquée par un « *phénomène circulaire* » (p.1) : les travailleurs âgés ayant moins accès aux formations, ils y renonceraient. De plus, l'auteur indique que « *plus on est formé, plus on ressent sans doute des lacunes en matière de formation* » (p.4).

Puisque, pour comprendre la situation actuelle il est nécessaire de comprendre l'évolution des cadres normatifs, mais que, pour comprendre ces cadres il est nécessaire de les mettre en perspective, nous allons présenter succinctement les quatre « *cultures d'âge* » identifiées par Anne-Marie Guillemard (2010). Nous présenterons ensuite ses idées pour améliorer le taux d'emploi des travailleurs âgés.

La culture du rejet/maintien : les États-Unis

Aussi appelée « *culture de l'injonction au vieillissement actif* » (Guillemard, 2013, p.30), cette politique flexible est particulièrement visible aux États-Unis. Elle est caractérisée par des prestations limitées (pas d'assurance publique contre les accidents de travail pour les salariés indépendants, assurance chômage uniquement accessible aux salariés⁴⁸) et une place prépondérante laissée au marché (l'assurance chômage est conditionnée à des cotisations précédentes, à une démarche active de recherche de travail et est limitée dans le temps).

La démarchandisation de ce modèle est faible, puisque conditionnée, l'État versant toutefois une indemnité aux plus nécessiteux. Cependant, celle-ci consiste en une « *protection minimale et de surcroît stigmatisante* » (Guillemard, 2010, p.181), qui implique qu'il « *n'y a donc guère d'alternative au maintien coûte que coûte sur le marché* » (p.182). Les seuls accès à la sortie anticipée sont l'invalidité, qui est règlementée par des critères médicaux, et le chômage, conditionné au retour rapide en activité. La stratification sociale est par contre forte, pour poursuivre avec notre exemple du chômage, entre salariés (qui y ont droit) et indépendant (qui doivent assumer seuls ce risque).

Le taux d'emploi des seniors dépend fortement des conditions du marché (plein emploi ou chômage de masse). « *Selon la conjoncture du marché du travail, on observe des trajectoires de rejet pour les actifs vieillissants ou au contraire, en cas de pénurie de main-d'œuvre, des trajectoires de*

⁴⁸ http://www.cleiss.fr/docs/regimes/regime_etatsunis.html, consulté le 20 juin 2016.

maintien » (Guillemard, 2010, p.122). La demande de travail âgé déterminera donc le sort des travailleurs âgés. « *Il en ira de même pour la définition de travailleur âgé* » (ibid.).

Si un cadre de bonne pratique (ADEA aux États-Unis, « *code de bonnes pratiques pour la diversité des âges au travail* » au Royaume-Uni) a vu le jour dans les deux pays emblématiques de cette culture, il n'a pas été contraignant et n'a pas empiété sur le marché. En conséquence, ces cadres n'ont eu que « *peu d'impact sur le comportement effectif des entreprises* » (Walker, 2002, dans Guillemard 2010, p. 124).

À noter que la diffusion du cadre du vieillissement actif influence également le Royaume-Uni. Ainsi, quatre piliers soutenant cette stratégie (formation continue, flexibilisation du système de retraite, réduction de la paupérisation des retraités, loi anti-discrimination) ont été développés et mis en place. L'exemple de la loi anti-discrimination est particulièrement éloquent, dans un pays où les politiques volontaristes ont jusque-là été plébiscitées. Cependant, Guillemard (2010) doute de l'efficacité de cette loi dans la mesure où, même si elle offre une protection individuelle, elle ne modifie pas les cadres normatifs en place.

La culture de maintien sur le marché du travail : le Japon

La politique nationale de gestion des travailleurs âgés au Japon est caractérisée par un « *devoir d'activité jusqu'à un âge avancé pour les salariés assorti d'un devoir d'assurer des opportunités d'emploi pour les employeurs* » (Guillemard, 2010, p.165). Le vieillissement actif est souhaitable, individuellement et socialement. La politique publique vise à la stabilisation dans l'emploi des travailleurs vieillissants, et offre dès lors peu d'incitants à une sortie précoce du marché du travail. L'âge médian de sortie effective du marché du travail (68 ans) dépasse l'âge légal de 65 ans⁴⁹. Le cas japonais est emblématique d'une « *culture du vieillissement actif* » (Guillemard, 2013, p.30).

Selon Esping-Andersen, le modèle japonais serait un hybride des trois modèles d'Etat Providence: il emprunterait au régime social-démocrate sa politique active d'éducation et d'emploi, au régime conservateur son assurance différenciée en fonction du statut et au régime libéral le rôle premier laissé au marché et aux entreprises privées dans la protection sociale.

Le système japonais repose sur deux âges de retraite. L'âge officiel marque la fin de la promesse d'emploi à vie et est établi à 55 ans. Cependant, l'ouverture des droits à la retraite a lieu à 60 ans. Entre ces deux âges, les travailleurs japonais reçoivent bien souvent un contrat à durée déterminée de la part de l'entreprise qui les employait avant leur retraite. Ce système permet donc la flexibilisation de l'emploi des travailleurs âgés. Durant cette période, les travailleurs cumulent salaire et retraite, ce qui permet une diminution du salaire, et donc une désirabilité du travailleur.

⁴⁹ Voir le graphique comparant les âges de retraite légal et effectifs en page 9.

L'âge de la retraite n'est donc pas, dans le modèle japonais, l'âge de la sortie du marché du travail, mais celui de la fin de la promesse d'emploi à vie. La retraite est donc suivie d'une autre période d'activité. « *Activité et retraite ne sont pas antinomiques* » (Guillemard, 2010, p.172).

Cependant, la réforme des retraites de 1994, qui a retardé l'âge à partir duquel les travailleurs japonais perçoivent leur retraite, a fragilisé leur désirabilité et, combinée à la crise déflationniste qui frappe le pays depuis plusieurs années, a conduit à l'augmentation du taux de chômage des seniors.

Une des mesures pour favoriser l'emploi est de conditionner l'aide du bureau public pour l'emploi à l'instauration d'un plan pour le maintien en emploi des travailleurs de plus de 60 ans. Cette mesure semble fonctionner puisque ceci a été mis en place par la quasi-totalité des entreprises nippones.

Loin de la perception négative du travailleur âgé comme un frein à la compétitivité et à la croissance des entreprises, le vieillissement est au Japon « *un moteur du renouveau de la croissance* »⁵⁰.

La culture d'intégration/réintégration sur le marché du travail : la Scandinavie

Le modèle scandinave est caractérisé par une « *culture du droit au travail à tout âge* » (Guillemard, 2010, p.121.), soutenue par une indemnisation généreuse du risque de non-travail (forte démarchandisation) et des politiques actives de l'emploi, accessibles à tous les citoyens (faible stratification sociale entre citoyens). Les allocations versées aux chômeurs dépendent par exemple de leurs efforts de réinsertion. Contrairement au régime continental, « *il ne s'agit pas de réparer financièrement le dommage, une fois survenu. Il s'agit de le prévenir* » (Ibid.).

La Suède a également mis en place un dispositif de retraite partielle qui combine une réduction du temps de travail à une retraite. Ce dispositif est propre au modèle scandinave. Pas assez flexible, il ne serait pas utilisé aux États-Unis. Il ne cadre pas non plus avec le modèle japonais qui prône une activité à tout âge. Enfin, en Europe continentale, ce régime serait probablement jugé trop contraignant comparé aux préretraites.

Les travailleurs âgés suédois jouissent également d'une meilleure protection de leur emploi que leurs plus jeunes compatriotes: leurs préavis sont plus longs et ils sont protégés lors de licenciements collectifs par le principe du 'dernier entré, premier sorti'. En cas d'égalité des anciennetés, le plus âgé est donc prioritaire pour conserver son emploi.

Cependant, au niveau local, certaines entreprises ont favorisé les sorties anticipées massives de travailleurs, lors de phénomènes d'importantes récessions, comme lors des années 1991-1993. Le gouvernement suédois a réagi en réduisant ces nouvelles voies de gestion de la main-d'œuvre par les

⁵⁰http://www.lemonde.fr/economie/article/2008/04/10/le-japon-a-fait-du-vieillissement-un-moteur-du-renouveau-de-sa-croissance_1031713_3234.html, consulté le 20 juin 2016.

entreprises, car elles faisaient peser différents risques sur le système (coût social des retraites, pénurie de main-d'œuvre et fragilisation des âges antérieurs). Cette réaction s'est exprimée par la modification du système de retraites pour inciter les travailleurs à rester actifs plus longtemps⁵¹ et par le renforcement des politiques actives de l'emploi⁵².

La culture de marginalisation : l'Europe continentale

Cette culture est caractérisée par une forte indemnisation des travailleurs âgés perdant leur emploi et une faible offre d'instruments de réintégration (démarchandisation moyenne). En Belgique, tous les habitants bénéficient d'une protection sociale; cependant, le régime de retraite est encore très différencié par secteur: la Belgique est un modèle hybride entre système beveridgien et bismarckien (stratification sociale moyenne). Selon Guillemard (2010), l'idéal-type de cette culture est presque incarné par la France. Nous pensons que la Belgique, jusqu'au tournant des années 2000 (et la mise en place de la loi imposant l'outplacement pour les travailleurs licenciés de 45 ans), représentait également une approximation d'idéal-type.

Il est assez remarquable que la France et la Belgique aient connu des évolutions parallèles et simultanées de leurs politiques de gestion des travailleurs âgés. L'analyse d'Anne-Marie Guillemard (2010) nous semble donc transposable au cas belge. Cette analyse se base sur deux temps: le premier débute dans les années 1970 et la création de « *mesures publiques très attractives, tant pour les entreprises que pour les salariés* » (p.119) de sortie précoce. Les années 1990 et l'anticipation du vieillissement démographique futur⁵³ verront un changement de position de la part des pouvoirs publics, créant ainsi des dissensions avec les syndicats, favorables au recours massif aux prépensions. Cependant, cette nouvelle position est parfois revue lors de modifications de l'agenda politique, d'autres thèmes comme la lutte contre le chômage favorisant le recours aux anciennes méthodes.

Mercat-Bruns (2001, citée dans Guillemard, 2010) explique comment les politiques mises en place conduisent à une vision du travailleur âgé comme vulnérable et non reclassable. Celles-ci « *servent de cadre d'action pour tous les acteurs du marché du travail. Elles constituent les réseaux de motifs, de justifications et de références pour tous ceux qui sont impliqués dans l'action* » (Guillemard, 2010, p.120). Cette vision justifie à son tour le recours à des systèmes de sortie anticipée du marché du travail. Mais, permettant d'artificiellement abaisser l'âge de la retraite, ces politiques

⁵¹ Le système adopté est celui d'un âge de retraite choisi: les travailleurs peuvent se retirer entre 61 et 67 ans, voire plus tard avec l'accord de l'employeur. Pour favoriser le maintien en activité, le montant de la retraite augmente avec le report de la cessation d'activité. De plus, au système par répartition a été ajoutée une composante par capitalisation.

⁵² Soutien aux chômeurs de longue durée (et donc aux travailleurs âgés), favorisation de la formation à tout âge (dans les chiffres, même si la formation des travailleurs âgés suédois est supérieure à celle de la Belgique, elle reste très inférieure à celle des jeunes suédois ; voir Guillemard, 2010 p.162), emplois de transition pendant la recherche d'emploi, etc.

⁵³ On distingue à cet effet deux vieillissements: le vieillissement par le haut (augmentation du nombre de personnes âgées due à l'augmentation de l'espérance de vie) et le vieillissement par le bas (dû au faible nombre de nouveaux nés). La Belgique combine ces deux vieillissements (Guillemard, 2010).

publiques ont également fragilisé la position des travailleurs plus jeunes, ceux qui seront bientôt concernés par la préretraite. « *Abaisser l'âge effectif de la retraite, comme cela a été pratiqué par de nombreux pays européens durant les années 1980 et 1990 avec la multiplication des dispositifs de sortie anticipée du marché du travail, revient à élever l'âge social de toute une génération* » (Guillemard, 2010, p.23).

Les politiques ont donc, par effet ricochet sur le groupe d'âge immédiatement inférieur, permis la création de « *demi-vieux* » (Guillemard, 2010, p.49), dont la fin de carrière a été fragilisée, puisque considérés trop vieux pour être promus ou formés. Cette fragilisation est particulièrement visible dans l'analyse du risque de chômage: alors qu'entre 1968-1975, le risque de chômage augmente brutalement après 51 ans, entre 1982 et 1990, celui-ci augmente dès 44 ans. Ainsi, le groupe des 50-54 ans, souvent exclu des dispositifs de préretraite, « *a pu bénéficier, dans certains secteurs ou certaines entreprises, de formules de préretraites maison ou de congés de fin de carrière.*» (Guillemard, 2002, p.21). Ainsi, « *le développement de la culture de la sortie précoce engendre un processus en spirale de fragilisation de toute la seconde partie de carrière* » (p.120).

Cette fragilisation est particulièrement visible lorsqu'on observe, comme Jean-Paul Sanderson (2015), « *l'évolution de l'âge moyen au départ du marché du travail* » (p.79). Le tableau ci-dessous montre que cet âge moyen de départ a diminué (presque) constamment aussi bien pour les hommes que pour les femmes. Cette diminution est visible entre les générations nées en 1910 et les générations nées en 1936, pour les hommes, et entre les générations nées entre 1915 et 1936 pour les femmes. Par un simple calcul⁵⁴, on observe que cette diminution date du milieu des années 1970.

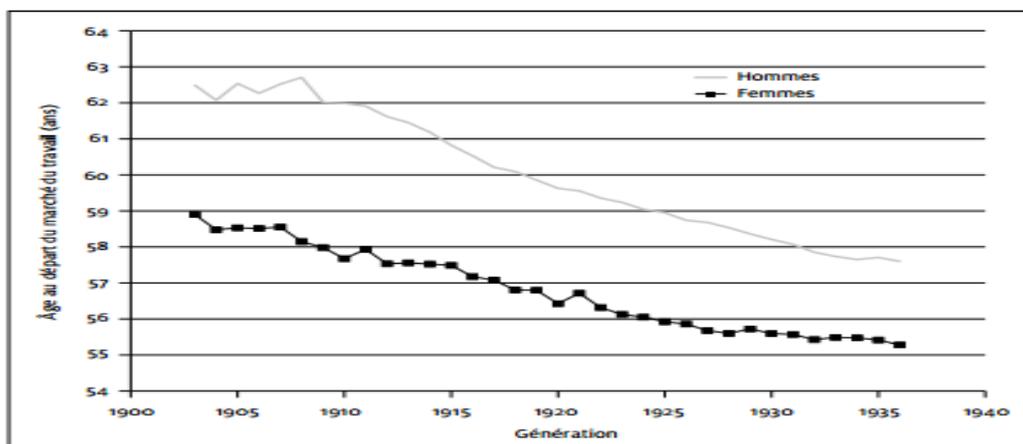


Figure 12 : « Evolution de l'âge moyen au départ du marché du travail »⁵⁵

Guillemard parle d'une « *pathologie spécifique du régime continental de protection sociale* » (2010, p.120). Esping-Andersen (cité dans Guillemard, 2010), quant à lui, parle de « *Welfare state*

⁵⁴ Année de naissance+ âge de départ à la retraite= année de départ à la retraite. Ainsi, les bouleversements ont lieu approximativement en (1911+62=) 1973 pour les hommes et en (1915+57=) 1972 pour les femmes.

⁵⁵ Source : Sanderson, 2015, p.79

without work », ce qui désigne le résultat du cercle vicieux des États Providence de type continental: en proposant des solutions aux problèmes rencontrés (le chômage de masse, par exemple), ces régimes ont accentué ceux-ci (la solution adoptée, la sortie du marché du travail des travailleurs âgés, a conduit à la fois à augmenter le nombre de préretraités percevant des revenus de remplacement, mais a également fragilisé l'emploi des seniors et des jeunes travailleurs) ainsi que la difficulté de réformer le système.

Si elles ont eu ces effets négatifs sur les travailleurs âgés, peut-être les sorties précoces ont-elles été favorables aux travailleurs jeunes. Il n'en est rien. Selon Guillemard (2007), les préretraites n'ont donc pas atteint leur but d'intégration des travailleurs jeunes. Mais la mesure a permis de renforcer la logique de segmentation par l'âge et par là même le renforcement des barrières d'âge à l'emploi. De plus, « *cette configuration de politiques publiques donne lieu à une montée des discriminations par l'âge dans l'emploi* » (p.120). « *La règle protectrice désigne dans le même mouvement les faiblesses de la victime potentielle* » (Guillemard, 2010 p.124).

Solutions proposées

Face aux deux problèmes induits par le vieillissement de la population (augmentation des dépenses en soins de santé et coût des retraites, qui augmentent le coût de la protection sociale), la sociologue française montre, grâce à la diversité des cultures de l'âge, qu'il n'existe « *pas de déterminisme démographique dictant les politiques* » (2010, p.308). Certains pays tirent parti du vieillissement⁵⁶ qui n'est donc pas condamné à être une menace⁵⁷. Elle met aussi en avant la nécessité de passer d'une gestion par l'âge à une gestion des âges, uniquement possible par un changement de paradigme, nécessaire pour adapter l'organisation sociale « *aux impératifs d'une nouvelle société de longévité, dans laquelle cinq générations coexistent, dont trois au travail et où les incapacités sont repoussées plus tard dans le cycle de vie* » (Guillemard, 2015, p.205). Ce dernier point est développé dans les quelques paragraphes suivants.

Guillemard conclut un texte datant de 2007 par ces mots: « *Les réformes risquent d'être inopérantes si l'on ne réfléchit pas aux représentations de l'âge et aux cadres cognitifs qui inspirent l'action et constituent le réseau de motifs, de justifications, et de références modelant les comportements des acteurs du marché du travail* » (p.22). Il faudrait donc, selon elle, sortir du « *corridor d'action* » (p.218) actuel et oser une remise en cause de l'ensemble du cadre conceptuel. Le simple copiage de 'meilleures pratiques' qui ont fonctionné dans une autre culture de l'âge serait probablement inadapté. Par exemple, l'utilisation de dispositifs de retraite partielle sur le modèle

⁵⁶ Au niveau de l'entreprise, voir cet exemple d'une entreprise qui propose un « simulateur du vieillissement » : <http://www.simulateur-du-vieillissement.com/travailleurs-ages.html?gclid=CO9nIPpnc0CFZAW0wod76cHkw>, consulté le 20 juin 2016

⁵⁷ http://www.rtf.be/info/economie/detail_selon-fitch-le-vieillissement-de-la-population-menace-l-economie-belge?id=7912200, consulté le 20 juin 2016.

suédois s'est avérée un échec dans la culture continentale, puisque concurrencée par des modèles plus généreux et moins contraignants de sortie totale.

Dans son livre, la sociologue française donne des exemples de changements de cultures d'âge (appelés changement de troisième ordre⁵⁸) aux Pays-Bas et en Finlande, deux pays qui ont connu une nette amélioration de leurs taux d'emploi des travailleurs âgés. Ces pays étaient caractérisés par la faiblesse de ces taux en début de période (voir tableau page 8), lorsque leur culture était encore continentale, mais ont su inverser cette tendance au moyen d'un changement de paradigme. L'auteure insiste ainsi sur la nécessité de ce changement de paradigme et d'une meilleure prise en compte des différences interindividuelles et de l'incitation à la prolongation à l'activité plutôt qu'à l'indemnisation de la sortie anticipée.

Les Néerlandais ont ainsi réduit l'attractivité pour les travailleurs et les employeurs d'une sortie anticipée financée par l'invalidité. Ils ont également développé les retraites à temps partiel, pour offrir une alternative entre travail à temps plein et inactivité à temps plein. La prépension par capitalisation a été introduite, pour favoriser le fait de rester au travail. L'âge de la prépension a été flexibilisé (entre 55 et 65 ans), mais son montant augmente lorsqu'elle est repoussée. Lors de licenciements collectifs, la pyramide des âges doit être respectée. De plus, dès 2024, l'âge de la pension sera lié à l'espérance de vie⁵⁹.

En Finlande, l'approche a été d'essayer de changer à la fois les pratiques et les représentations. Cet effort sur les cadres conceptuels est visible lors de la campagne nationale qui décrit le vieillissement comme une « *richesse nationale* », ayant soutenu une modification des politiques publiques, elles-mêmes encourageant une nouvelle conception de l'âge. Deux principes guident le changement des politiques publiques: la nécessité de maintenir le capital humain, et celle de mettre en place une gestion de la diversité des âges en entreprise⁶⁰. Deux points nous semblent importants à retenir de ce cas: la prise en compte de l'offre et la demande des travailleurs âgés et la mise en place d'une campagne de communication pour modifier les perceptions. « *Le bilan final qui a été effectué (janvier 2003) est très largement positif* » (Guillemard, 2010, p.250). En 2003, la Finlande met en place un programme (VETO⁶¹) centré sur l'ensemble de la population en âge d'activité, juniors comme seniors, et dans lequel « *la Finlande privilégie la perspective du cycle de vie et la prise en*

⁵⁸ L'auteure reprend la distinction de Hall entre trois ordres de changement de politique publique. Les changements de premier ordre visent à changer les paramètres (par exemple reculer l'âge de la retraite). Les changements de second ordre sont basés sur des instruments innovants, tout en conservant les mêmes objectifs. Enfin, les changements de troisième ordre modifient les finalités et les instruments.

⁵⁹ <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1122&langId=fr&intPageId=3001>, consulté le 20 juin 2016.

⁶⁰ Ainsi, six types d'actions ont été effectuées: une campagne publique d'information, la mise en place d'un outil d'évaluation de la santé et du bien-être au travail, la promotion du « *lifelong learning* », développement de l'accompagnement des chômeurs âgés, la flexibilisation des fins de carrière et la mise en place d'études et de recherches sur les effets de ces changements et les moyens d'aider entreprises et salariés. (Guillemard, 2010).

⁶¹ Le titre de ce programme peut être traduit par « *Promoting the Attractiveness of Working Life* » (Abouaissa et Tremblay, 2010, p.20) ou, en français « promouvoir l'attractivité de la vie au travail » (notre traduction).

compte du renouvellement des générations au travail » (p.251)⁶². Enfin, en 2005, l'âge d'accès à la retraite devient flexible, avec décote si elle est prise avant 63 ans et forte surcote en cas de repoussement de l'âge de retrait.

L'auteure propose aussi d'utiliser le concept de cycle de vie pour remplacer le modèle de vie ternaire jugé obsolète suite à trois phénomènes: la fin de la séparation nette entre activité et inactivité, les deux s'entremêlant à présent; l'apparition de difficultés d'emploi et de nouvelles formes de précarité nécessitant une modification de l'accès aux droits ouverts par la protection sociale; la fin du parcours de vie ordonné et prévisible. Ces changements donnent lieu à deux crises, celle de la normativité (due à la déstandardisation des cours de vie) et celle des anticipations (due à l'imprévisibilité du parcours de vie). Les cours de vie sont aujourd'hui beaucoup plus complexes qu'autrefois, et marqués par des « *allers et retours incessants entre formation, travail et inactivité, temps pour soi et temps pour la famille* » (p.285).

Or, les principes qui régissent la protection sociale n'ont pas évolué depuis sa mise en place dans la société industrielle ternaire. L'auteure propose donc de « *reconfigurer la protection sociale* » (p. 300) afin de la rendre plus en adéquation avec les besoins actuels. Elle propose de la rendre plus flexible sans en diminuer l'assurance, en passant d'un modèle d'assurance a posteriori à une intervention préventive, dont les buts seraient de « *soutenir et promouvoir l'autonomie des individus et de sécuriser l'ensemble de leurs trajectoires de vie, en dépit de la multiplication d'états changeants alternés d'activité et d'inactivité* » (p.206). Cette stratégie d'investissement social peut avoir deux orientations: libérale (par exemple au Royaume-Uni, où l'accent est mis sur la responsabilisation individuelle) ou sociale-démocrate (par exemple en Europe du Nord, où l'accent est mis sur la coresponsabilité entre individus et services sociaux), chacune ayant sa propre articulation entre droits et devoirs.

Enfin, outre le besoin d'une meilleure gestion des âges en entreprise, qui nécessite des investissements dans la soutenabilité, Guillemard (2015) met en avant l'importance de « *refonder le pacte de solidarité entre les générations* » (p. 209), et de mieux répartir le travail entre les générations, ce qui suppose non seulement d'augmenter le taux d'emploi des plus âgés, mais également des plus jeunes, pour permettre à trois des cinq générations qui coexistent actuellement sur le marché du travail de contribuer à la production.

Nous avons maintenant la plupart des clés pour comprendre les évolutions législatives, qui feront l'objet de la prochaine section.

⁶² Ce programme sera suivi d'autres initiatives : NOSTE (2003-2007) dont le but était d'augmenter le niveau d'éducation des adultes de 30 à 59 ans, KESTO (2004-2007) et KAIRU (2004-2007) qui visaient, dans les secteurs privés et publics respectivement, à « *établir un ensemble de mesures pour augmenter l'attractivité de la vie au travail, promouvoir les capacités de travail et contrer l'exclusion sociale* » (*Ibid.*, p.21).

Un retour au cas belge: la législation et son évolution

Les années suivant la Deuxième Guerre mondiale sont marquées par une forte croissance économique et un chômage faible. Les années 1970 verront la fin de ces ‘Trente Glorieuses’. Le premier choc pétrolier (octobre 1973) mettra un frein à la croissance. Le chômage de masse s’installe. Les entreprises sont en difficulté. Pour maintenir la paix sociale lors des restructurations, le pouvoir législatif encourage les formules des prépensions dans le but que les travailleurs âgés laissent la place aux jeunes.

Différentes formules de prépensions ont ainsi vu le jour. La première, instaurée en janvier 1975 et nommée ‘prépension conventionnelle’, est une obligation pour l’employeur d’attribuer un revenu complémentaire aux travailleurs licenciés de plus de 60 ans. Une variante est instaurée en 1976 et nommée ‘prépension légale’. Elle permettait à tout travailleur de plus de 60 ans (pour les hommes) ou 55 ans (pour les femmes) qui en faisait la demande d’en profiter⁶³. La différence fondamentale entre les deux régimes est que le second institue un droit au retrait précoce, là où le premier est conditionné au licenciement (Gieselink et al., 2002). Un troisième type de prépension, la ‘prépension spéciale’, sera instauré en 1977 pour permettre aux chômeurs de longue durée et de plus de 60 ans (pour les hommes) ou 55 ans (pour les femmes) de sortir du marché du travail.

La prépension légale et la prépension spéciale seront abolies en 1982, pour cause budgétaire, puisqu’elles pesaient trop sur les dépenses sociales de l’État (Léonard, 2013, p.55)⁶⁴. La prépension conventionnelle sera quant à elle maintenue, mais verra ses conditions d’accès durcies au début des années 1990. Elle sera également sujette à critiques (Léonard, 2013): pointée du doigt comme étant un incitant financier au retrait anticipé; incapable de diminuer le chômage des jeunes; accélérateur de développement de préretraites maison (on parle aussi dans ce cas de prépension ‘Canada Dry’, un régime de quasi-prépension qui s’applique aux personnes qui ne remplissent pas les conditions d’octroi d’une prépension)^{65,66}; entrave à la sortie du mécanisme à cause de l’effet de substitution (lorsqu’un dispositif de cessation anticipée d’activité est supprimé, un autre le remplace; voir figure

⁶³ http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/change_lg.pl?language=fr&la=F&cn=1977122206&table_name=loi, consulté le 20 juin 2016.

⁶⁴ Rappelons que les prépensionnés sont placés au chômage et reçoivent donc une indemnité de chômage (payée par la société dans son ensemble), complétée par une indemnité mensuelle de la part de l’entreprise. Les personnes en pension anticipée sont quant à elles pensionnées.

⁶⁵ L’origine de cette appellation tient au fait que ce système ressemble à une prépension mais n’en est pas une, tout comme la Canada Dry ressemble à du Whisky mais n’en est pas. Pour plus d’informations sur ce régime de prépension, et les motivations du Sénat belge à le limiter:

<https://www.senate.be/www/?MIval=/publications/viewPub.html&COLL=S&LEG=3&NR=915&VOLGNR=1&LANG=fr>, consulté le 20 juin 2016.

⁶⁶ Certains dispositifs vont très loin: suite à un plan social, IBM France propose la prépension dès 49 ans pour 450 salariés, ceux-ci restant employés par IBM mais placés en inactivité, ce qui représente un coût maximal de 300 000 euros par préretraité. Source: audition à l’Assemblée Nationale française de la direction d’IBM le 16 mars 1999: <http://www.assemblee-nationale.fr/11/dossiers/grindus/t3ibmaud.asp>, consulté le 20 juin 2016. KBC propose une initiative comparable lorsqu’elle permet à ses travailleurs de plus de 50 ans bénéficiaires d’un mi-temps de rester chez eux (Moulaert, 2005).

7); effet de cannibalisation (les dispositifs les plus avantageux ou ressentis comme tels empêchent l'utilisation d'autres dispositifs plus contraignants)⁶⁷ (Jolivet, 2003). La prépension conventionnelle est appelée aujourd'hui en Belgique Régime de Chômage avec Complément d'Entreprise (RCC)⁶⁸ : le travailleur en bénéficiant perçoit des indemnités de chômage ainsi qu'un complément de la part de l'entreprise, équivalent à au moins la moitié de la différence entre la rémunération nette et l'allocation de chômage⁶⁹. Notons que le secteur bancaire impose que la part de l'entreprise couvre 95% de cette différence⁷⁰.

À la fin des années 1990 se développe l'idéologie de l'État Social Actif. Cette idéologie procède de trois mouvements: le premier, l'individualisation, pose la responsabilité individuelle du travailleur dans sa carrière (on passe de la notion de placement à celle d'accompagnement); le second, la contractualisation, met en place un contrat entre individu et société (les prestations sont conditionnées à certains objectifs, comme l'envoi d'un certain nombre de CV par mois. En cas de non atteinte de ces objectifs, le chômeur peut perdre son statut d'indemnisé); enfin, la territorialisation propose une nouvelle idée des territoires à prendre en compte, au-delà de l'État (régionalisation de l'emploi, stratégie européenne pour l'emploi). On peut voir dans cette idéologie une 'scandinavisant' de l'Europe tout entière, une vision dans laquelle les chômeurs sont activés: on parle ainsi de « chercheurs d'emploi » pour mettre en avant ce côté actif.

Parallèlement, en 1998, l'OCDE reprend le concept de 'vieillessement actif'⁷¹ qui fait du vieillissement une opportunité plutôt qu'un problème. Cette idéologie met en avant le concept de cycle de vie et la déségmentation des âges. Walker (cité dans Burnay et al., 2012) définit ainsi sept principes du vieillissement actif: l'activité n'est pas uniquement définie comme l'activité professionnelle, mais est également sociale (ce qui différencie fondamentalement la conception européenne de l'approche américaine); le vieillissement actif concerne toutes les personnes âgées, quel que soit leur niveau de validité; ce concept devrait être avant tout préventif, et prendre en compte l'ensemble du cycle de vie; il nécessite une approche intergénérationnelle et solidaire; les droits (protection sociale, à la formation continue, etc.) sont contrebalancés par des devoirs (se former, rester actif, etc.); il met en avant l'importance de l'*empowerment*, l'influence de l'individu sur son parcours de vie; enfin, il doit respecter les diversités nationales.

⁶⁷ Pour une illustration, voir le tableau page 8 exposant l'utilisation des différents dispositifs de sortie anticipée.

⁶⁸ Notons que les règles qui encadrent les prépensions deviennent de plus en plus contraignantes: ainsi, le premier janvier 2015 sont entrées en vigueur des mesures visant à retarder le droit aux prépensions, ou à le supprimer. Voir: <http://www.onem.be/fr/nouveau/reglementation-chomage-quest-ce-qui-change-au-1er-janvier>, consulté le 20 juin 2016.

⁶⁹ <http://www.emploi.belgique.be/defaultTab.aspx?id=743>

⁷⁰ <http://www.emploi.belgique.be/CAO/310/310-2015-007704.pdf>, article 5.

⁷¹ Le vieillissement actif serait « *la capacité des personnes avançant en âge à mener une vie productive dans la société et l'économie au bénéfice tant de l'individu que de la collectivité* » (OCDE, 1998, p.84). Notons l'utilisation du mot « *productive* », qui peut être entendu au sens strict de l'entreprise, comme au sens large de la société.

Ce concept a été largement diffusé et partagé par différents organismes comme l'Organisation Mondiale de la Santé, l'Organisation des Nations Unies et l'Union Européenne. Cependant, Viriot Durandal et Moulaert (2014) ont montré comment, d'une définition académique assez large du vieillissement actif, on est passé, dans certaines institutions, à une définition centrée uniquement sur le travail. Ceci a donc conduit à deux types de conceptions du vieillissement actif. L'Organisation des Nations Unies (ONU), l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) et la société civile ont conservé la vision holistique originelle du vieillissement actif « *intégrant à la santé, la citoyenneté, l'emploi et la retraite* » (p.11), alors que L'Organisation pour la Coopération et le Développement Economiques (OCDE), le Bureau International du Travail (BIT, secrétariat de l'Organisation Internationale du Travail) et la Commission européenne ont réduit leur focale au seul emploi des travailleurs. Notons cependant (O'Brien, 2010) qu'au sein de ce deuxième groupe, l'OCDE axe principalement ses recherches sur l'offre de travail alors que l'OIT a une vision plus diversifiée.

Guillemard (2013) relève également un « *contraste fort* » (p.19) entre l'ambitieux projet politique et les réalisations politiques effectives. La vision du vieillissement comme une opportunité pour la société « *s'est retrouvée réduite à l'urgence d'une question productiviste d'emploi* » (p.24). Walker (2011) écrit que le vieillissement actif ne décrit pas une réalité, mais une aspiration.

Cette idéologie est soutenue par un cadre européen non contraignant. Dans le cadre de la Stratégie Européenne pour l'Emploi, et suite au sommet de Lisbonne qui visait à augmenter le taux d'emploi dans l'Union, le sommet de Stockholm de mars 2001 établit des lignes directrices pour les politiques de l'emploi des états membres et consacre l'objectif d'un taux d'emploi des travailleurs âgés de plus de 55 ans d'au moins 50% en 2010. L'année suivante, le sommet de Barcelone conclut qu'il faudrait augmenter de 5 ans l'âge effectif de la cessation d'activités en Europe. Ces dispositions ne sont pas contraignantes, mais elles font l'objet d'une négociation au niveau européen et montrent la volonté de l'ensemble des pays européens d'augmenter la proportion de travailleurs âgés au travail. Nous avons cependant vu que cette volonté n'a pas suffi à atteindre les buts fixés.

Cet avènement explique le tournant dans les mesures législatives prises dans les années 2000. La loi du 5 septembre 2001 « *visant à améliorer le taux d'emploi des travailleurs* » instaure un régime d'outplacement pour les travailleurs licenciés de 45 ans et plus, permet à l'employeur de recevoir des subventions lors de démarches qui ont pour but de faciliter le travail des seniors et crée ce qui deviendra le Fonds de l'expérience professionnelle.

Quelque temps après, le Plan Activa est institué par l'Arrêté Royal du 19 décembre 2001. Il permet aux employeurs qui engagent des chômeurs de longue durée de bénéficier de réductions de cotisations à l'ONSS.

La loi du 23 décembre 2005, aussi appelée Pacte de solidarité entre les générations, contient, entre autres, des articles visant à mettre sur pied une cellule pour l'emploi lors de restructurations, et

offrir un bonus pension aux travailleurs qui décideraient de poursuivre leur activité au-delà de 65 ans ou de 44 années de carrière⁷²⁷³. Cette loi prévoit un durcissement des conditions d'accès à la prépension si l'évaluation des effets du pacte était négative. Si les effets du Pacte de solidarité sont sujets à débat entre les représentants des employeurs et des travailleurs (Arcq, 2011)⁷⁴, cette loi montre cependant bien le changement de paradigme en cours au début des années 2000. Une critique (Moulaert, 2006) à l'encontre de ce pacte est qu'il est focalisé sur le nombre de personnes au travail, et non pas sur la qualité du travail (nombre d'heures, salaire). Ce même auteur met en avant que cette réforme se base avant tout sur « *l'axe financier incitatif* » (p.66), visant à augmenter l'offre de travail, sans proposer le changement de paradigme auquel le ministre de l'Emploi aspirait.

Le travail est également un des points à l'agenda de la stratégie Europe 2020, qui a pour but de mettre en place une 'économie intelligente, durable et inclusive'. L'objectif général est d'atteindre un taux d'emploi de 75% pour les personnes de 20 à 64 ans en Europe, et de 73.2% en Belgique. Pour ce faire, les pays sont encouragés à améliorer les taux d'emploi de quatre populations défavorisées: femmes, jeunes travailleurs, travailleurs faiblement qualifiés et travailleurs âgés (55-64 ans). Le taux d'emploi de ceux-ci devra passer à 50%⁷⁵. Mais le rapport de cette année (Commission européenne, 2016) met en évidence que, si les efforts ont été fournis, le taux d'emploi des travailleurs âgés est toujours l'un des plus faibles d'Europe. La durée de carrière ainsi que le chômage de longue durée posent également problème et mettent en lumière l'inadéquation entre offre et demande de travailleurs âgés, aussi bien en termes de quantité que de qualité. La Belgique était et reste, malgré ses efforts, un mauvais élève au niveau européen, bien que seuls 9 pays aient atteint l'objectif de Stockholm (Valenduc, 2014b). Les recommandations rappellent l'importance du vieillissement actif et de la stimulation de la demande de travailleurs âgés (Commission européenne, 2010).

La loi du 29 mars 2012 oblige les employeurs, entre autres choses, à respecter la pyramide des âges de leur entreprise lors d'un licenciement collectif. Cette loi rompt donc complètement avec l'idéologie qui a favorisé la création des préretraites dans les années 1970.

Le 27 juin 2012, le Conseil National du travail conclut la Convention Collective numéro 104, qui instaure un plan pour l'emploi des travailleurs âgés dans l'entreprise. Cette convention impose à chaque employeur employant plus de 20 travailleurs d'établir un plan (pluri)annuel visant à maintenir

⁷² Ce bonus pension est un « *cadeau empoisonné* » selon Maes (2010), puisqu'il ne semble pas rentable à long terme et favorise les travailleurs qui comptaient déjà *a priori* poursuivre leur carrière au-delà des exigences légales. D'autres études (Hairault et al., 2006), concluent cependant à l'efficacité de ces dispositions, puisqu'elles stimulent l'offre de travail âgé. Le déficit de demande de travail âgé y est vu comme secondaire.

⁷³ Ce qui pourrait augmenter le taux d'activité des travailleurs concernés sans pour autant augmenter leur taux d'emploi.

⁷⁴ Rappelons qu'il était prévu que si le pacte ne permettait pas d'augmenter le taux d'emploi des travailleurs de plus de 55 ans en Belgique d'une fois et demie la hausse moyenne européenne (ce qui est la thèse défendue par les employeurs), des mesures supplémentaires seraient prises quant à l'accès à la prépension.

⁷⁵ <http://www.emploi.belgique.be/defaultTab.aspx?id=15594>, consulté le 20 juin 2016.

ou accroître le nombre de travailleurs de 45 ans et plus. Ce plan peut comprendre des mesures dans le domaine de la sélection et du recrutement, des formations, de la santé ou de l'adaptation du temps de travail, par exemple.

Selon Léonard (2013), ces politiques peuvent être analysées sous l'angle de la double activation: des travailleurs (outplacement, bonus pension) et de l'entreprise (gestion active des restructurations, réduction des charges).

Récemment, la loi du 21 mai 2015 a créé trois organes spécialisés dans la problématique des travailleurs âgés: le Comité National des Pensions, un centre d'expertise et un conseil académique.

Enfin, la loi du 10 août 2015 que nous avons évoquée dans l'introduction vise à prolonger la durée de carrière nécessaire pour pouvoir profiter d'une pension complète. Cette loi impose une augmentation graduelle de la durée de cotisation ou de l'âge nécessaire avant d'avoir droit à une pension complète. Certaines prolongations ont pris cours dès le premier janvier 2016 (pour les employés du secteur public), mais c'est en 2030 que l'âge légal de la pension sera porté à 67 ans pour tous les travailleurs. Cette loi pourrait être complétée par différents points, qui sont actuellement à l'étude: pension à point, prise en compte de la pénibilité du travail dans les conditions d'accessibilité de la pension et possibilités de pension partielle, entre autres⁷⁶.

Cependant, cette réforme est critiquable, car elle est axée principalement sur l'offre de travail âgé alors que, comme l'a montré la partie économique, la demande de travailleurs âgés est également problématique. Cependant, pour paraphraser Guillemard (2010) lorsqu'elle parle des effets des pensions anticipées, un effet de cette loi pourrait être de diminuer l'âge social de la génération suivante. Il n'empêche, sans une réforme plus profonde de l'ensemble du marché de travail sénior, cette réforme pourrait manquer ses objectifs et pénaliser les travailleurs âgés, auxquels il sera demandé de demeurer plus longtemps en emploi sans que des possibilités ne leur soient ouvertes. La responsabilité des retraites serait alors transférée sur les individus (O'Brien, 2010). Là encore, la cadre belge se rapproche du cadre français avec sa vision « *purement comptable* » (Guillemard, 2010, p.313).

Notons également l'importance croissante de la Responsabilité Sociale/Sociétale des Entreprises (RSE), qui est une idéologie selon laquelle les entreprises ne doivent pas rechercher le profit à tout prix, mais s'engagent à respecter la société dans laquelle elles produisent. Parmi les actions encouragées par ce cadre, le développement de la diversité en entreprise, qui comprend entre autres une meilleure gestion des âges.

Pour synthétiser, on peut diviser la période 1945-2010 en trois grandes étapes. La première est marquée par le plein emploi, durant laquelle aucune mesure spécifique n'est prise pour les travailleurs

⁷⁶ <http://bacquelaine.belgium.be/fr/la-r%C3%A9forme-des-pensions-bilan-2015>, consulté le 20 juin 2016.

âgés. La seconde débute après le premier choc pétrolier. Les travailleurs âgés sont alors utilisés comme « *la principale variable d'ajustement du marché du travail* » (Guillemard, 2007, p.15). Le changement d'orientation a donc des causes économiques. Enfin, suite au changement idéologico-social des années 2000 (État social actif et analyses alarmantes sur la pérennité du système des retraites), la troisième période se définit par une volonté de rétention des travailleurs âgés dans la sphère de l'entreprise.

Les effets secondaires de la loi: les stéréotypes

Les discriminations basées sur l'âge sont un phénomène si courant qu'il porte un nom: l'âgisme. L'âgisme est défini comme « *le processus par lequel préjugés et discriminations se créent à l'encontre d'individus par le simple fait qu'ils sont plus âgés* » (Burnay, 2011, p. 73). Deux types de discriminations peuvent avoir lieu: les discriminations directes et indirectes.

La discrimination directe « *renvoie aux mesures qui visent les travailleurs âgés uniquement du fait de l'âge* » (ibid.). Ce sont par exemple les offres d'emploi qui indiquent clairement une limite d'âge. Ce type de discrimination est interdit⁷⁷ en Belgique, conformément à l'article 7 de la loi du 10 mai 2007, « *tendant à lutter contre certaines formes de discrimination* ».

Les discriminations indirectes, également interdites, sont des « *mesures qui, sans être directement liées à l'âge, affectent de manière disproportionnée et négative les travailleurs âgés par rapport à d'autres groupes d'âge* » (ibid). Les stéréotypes⁷⁸, dont nous allons brièvement parler, participent à une discrimination indirecte, puisqu'ils peuvent affecter un groupe de manière négative.

Grâce à une enquête quantitative menée dans 12 secteurs différents, Burnay (2011) analyse les stéréotypes à l'égard des seniors. Voici, sous forme de tableau, les résultats (tous secteurs et tous niveaux hiérarchiques confondus) de cette enquête.

⁷⁷ Sauf pour des motifs établis par la loi (article 8, paragraphe premier).

⁷⁸ Selon Gosling et alii (1996) un stéréotype peut être défini comme « *le lien qui est établi entre l'appartenance à un groupe donné et la possession de certaines caractéristiques [...] Un stéréotype est donc un ensemble de croyances sur n'importe quel groupe de personnes* » (p.162).

Nature du stéréotype	D'accord (%)	Pas d'accord (%)	Pas d'avis (%)
Les stéréotypes les plus prégnants			
Les travailleurs âgés doivent coacher les plus jeunes	77	10	13
Les travailleurs âgés sont les plus compétents	77	13	10
Les travailleurs âgés sont plus fidèles à l'entreprise	72	12	16
Les travailleurs âgés ont plus de difficultés à utiliser les nouvelles technologies	68	21	11
Les travailleurs âgés s'adaptent moins facilement au changement	64	25	11
Les travailleurs âgés prennent plus facilement des décisions seuls	61	21	18
Les stéréotypes les moins prégnants			
Les travailleurs âgés sont plus souvent absents			
Cela ne vaut plus la peine d'investir dans la formation des travailleurs âgés	16	67	17
Les travailleurs âgés sont plus souvent de mauvaise humeur	14	68	18
Les travailleurs âgés sont moins efficaces, moins productifs	13	72	15
Les travailleurs âgés coûtent trop cher par rapport à leur rendement	8	78	14
	6	76	18

Figure 13 : Taux d'accord ou de désaccord envers les stéréotypes⁷⁹

Soulignons tout d'abord que les stéréotypes à l'égard des seniors ne sont pas forcément négatifs. Ainsi, la perception la plus partagée tient à leur plus grande compétence. Cependant, en différenciant selon le statut hiérarchique des répondants, l'auteure montre que les stéréotypes négatifs sont plus présents chez les personnes exerçant des fonctions hiérarchiques que chez les ouvriers. L'auteure en tire deux conclusions intermédiaires: la première est que les stéréotypes négatifs sont présents dans le monde professionnel et la seconde qu'ils sont particulièrement présents dans la ligne hiérarchique.

Nature du stéréotype	Ouvriers (%)	Ligne hiérarchique (%)
Les travailleurs âgés ont besoin de plus de temps pour apprendre	43.2	66.4
Les travailleurs âgés s'adaptent moins bien aux rythmes plus élevés	51.1	63.3
Les travailleurs âgés ont plus de difficultés à utiliser les nouvelles technologies	53.7	73.4
Les travailleurs âgés sont plus souvent absents	12.3	16.5
Les travailleurs âgés s'investissent moins dans leur travail	14.0	22.2
Cela ne vaut plus la peine d'investir dans la formation des travailleurs âgés	10.9	15.2
Les travailleurs âgés sont plus lents	16.9	26.9

Figure 14 : Différence, entre ouvriers et ligne hiérarchique, des fréquences des stéréotypes négatifs⁸⁰.

L'auteure avance également que les stéréotypes peuvent être regroupés en sept groupes cohérents. Le premier groupe a trait au sens des responsabilités, qui serait plus développé chez les seniors (ceux-ci sont vus comme plus minutieux et plus compétents, entre autres). Les différents aspects de l'expérience professionnelle des seniors sont également jugés positifs (ils pourraient coacher les plus jeunes et prendraient plus facilement des décisions). Cependant, les travailleurs âgés obtiennent des scores élevés dans quatre catégories de stéréotypes négatifs. Ils s'adapteraient moins facilement (difficulté d'apprentissage et de gestion des nouvelles technologies), auraient plus de

⁷⁹ Burnay, 2011, p. 76

⁸⁰ *Ibid.*

problèmes émotionnels (stress, dépression, absence), auraient de moins bonnes capacités cognitives (temps de réaction allongé, problèmes de concentration et de mémoire, fatigue, capacités physiques détériorées) et seraient moins productifs (leur formation n'étant pas rentable, ils devraient laisser leur place aux jeunes). Enfin, « *les travailleurs âgés seraient plus heureux de partir en retraite avant 65 ans et également plus heureux de réduire leur temps de travail* » (p.77). Ces stéréotypes sont parfaitement alignés avec ce que décrivent Krings et al. (2011) lorsqu'ils parlent de travailleurs considérés comme « chaleureux et fiables, mais incompetents » (p.7). Burnay conclut que ces stéréotypes posent des questions organisationnelles (les stéréotypes ont des influences sur la carrière des individus) et communicationnelles (il s'agit alors de lutter contre ces stéréotypes), en particulier dans le secteur tertiaire, où les stéréotypes sont plus présents.

Au niveau organisationnel, ces stéréotypes jouent un rôle non négligeable dans le maintien en emploi des travailleurs âgés. Des études (Gaillard et Desmette 2010, cité dans Lagacé et Lennox Terrion, 2013) ont montré que « *le seul fait d'exposer le travailleur âgé à des idées reçues négatives sur le vieillissement (par exemple, un manque de flexibilité) a pour effet de consolider son intention de départ à la retraite* » (p.31). Des études menées sur des femmes actives ont montré que les discriminations ressenties connaissent deux pics, à 20 ans et 55 ans. Selon Krings, Bollemann et Kluge (2011), la diminution constatée après 55 ans pourrait être expliquée par le fait que les personnes discriminées ont quitté le marché du travail. Toujours concernant la discrimination ressentie, le 8ème Baromètre DDD/OIT de perception des discriminations dans l'emploi révèle que « *l'âge est perçu comme le critère le plus discriminant (88%) dès lors qu'il renvoie à la séniorité d'un actif (au-delà de 55 ans)* » (p.6). Des études ont également été faites sur la discrimination réelle des candidats âgés (par exemple l'expérience faite par l'Observatoire des Discriminations en 2006). Ces recherches montrent à la fois un taux élevé de discrimination perçue et de discrimination réelle sur la base du critère de l'âge (Krings, Bollemann et Kluge, 2011).

Les stéréotypes peuvent être si ancrés dans les mentalités que même en cas de pénurie, la plupart des employeurs refuseraient de maintenir, former ou engager de la main-d'œuvre âgée (Guillemard, 2002 ; Guillemard, 2010). Ceci montre donc l'importance des stéréotypes comme justification du non-emploi d'une main-d'œuvre âgée.

Lagacé et Lennox Terrion (2013) proposent quelques bonnes pratiques pour lutter contre les stéréotypes au niveau communicationnel. Leurs conclusions sont que les dirigeants doivent donner des signaux forts et valoriser les travailleurs âgés, mais également participer activement à cette lutte. Les cadres jouent également un rôle prépondérant dans la décision des travailleurs de poursuivre ou non leur carrière (Leisink et Knies, 2011, cités dans Lagacé et Lennox Terrion, 2013). La communication en elle-même doit être composée de messages contrant les stéréotypes (les auteurs listent six

stéréotypes courants à l'encontre des travailleurs âgés et développent des argumentaires basés sur des textes scientifiques⁸¹ pour les contrer), et expliquer les effets négatifs des stéréotypes dans le milieu professionnel (par exemple le fait que les stéréotypes négatifs poussent vers la sortie des travailleurs âgés qui sont une « *réserve d'expertise et d'expérience ainsi qu'une mémoire organisationnelle* » (p.34)). Cette communication serait plus efficace dans des groupes de discussions et des événements informels, dans lesquels une relation personnelle se crée.

Lagacé et Lennox Terrion concluent: « *Le problème du vieillissement au travail ne réside pas dans le vieillissement en soi, mais dans une perception entretenue et véhiculée: à la lumière de ces stéréotypes, le vieillissement est synonyme de handicap, de déclin des performances* » (Lagacé et Lennox Terrion, 2013, p.32). À la lumière de tout ce que nous avons vu, nous dirions plutôt que le problème du vieillissement ne réside pas dans le vieillissement en soi, mais dans les perceptions, pratiques et politiques directement ou indirectement défavorables aux travailleurs âgés: à la lumière de notre analyse, le vieillissement est synonyme de handicap, de déclin de la désirabilité.

Conclusions intermédiaires

Que faut-il retenir de cette première partie ? Plusieurs choses. La première, et ce fut l'objet de notre introduction, est la position centrale dans le débat social actuel de la question des pensions et du vieillissement. Cependant, la réforme comptable actuellement en cours n'aura que peu d'effet si elle ne s'accompagne pas d'une réforme du cadre d'analyse et des représentations de l'âge par la société. Anne-Marie Guillemard nous a permis de mettre en avant le rôle de ces représentations, leur construction sociale et la manière de les réformer, sans pour autant proposer de mesures opérationnelles. Cette analyse ouvre la voie à l'analyse sur les stéréotypes, dont nous avons relevé les plus prégnants, tout en les nuancant. Enfin, l'analyse économique rappelle qu'un marché est constitué d'une offre, une demande et un prix. L'amélioration du taux d'emploi des travailleurs âgés passera par des mesures innovantes dans ces trois aspects. Mais pas que...

Plus généralement, nous avons appris que les trajectoires de fin de carrière sont déterminées par un grand nombre de facteurs : la demande des entreprises, déterminée par les contraintes économiques et les stéréotypes, la volonté des travailleurs de rester en place et leur capacité à le faire. Ces aspects touchent à la fois à la vie professionnelle, la vie privée et les expériences passées des individus. La demande des entreprises est également reliée à sa stratégie passée, présente et future.

⁸¹ Ces justifications semblent parfois approximatives: par exemple, au stéréotype « *les travailleurs âgés sont plus souvent absents que les jeunes* » (p. 32), les auteurs répondent que des études montrent un lien négatif entre avancée en âge et absentéisme, mais occultent les études selon lesquelles les travailleurs âgés, s'ils sont moins souvent absents, le sont pour de plus longues durées: « *Les jeunes s'absentent fréquemment et pour de courtes périodes. Les plus âgés s'absentent moins souvent mais pendant des périodes plus longues. Nous remarquons toutefois aussi que cette tendance s'estompe. Les différences entre les jeunes et les moins jeunes s'amenuisent.* » (Sécurex, 2011, p.13).

Dans ce cadre, il semble que les ressources humaines aient un rôle prépondérant à jouer, bien que n'ayant pas toutes les clés en main pour assurer la poursuite des carrières.

Face à la lenteur de la révision de la position politique fédérée autour du concept de 'vieillesse active' et puisque l'acceptation de celui-ci retenue par l'Union Européenne est avant tout centrée sur le travail, nous pensons que les gestionnaires des ressources humaines ont eux aussi leurs responsabilités dans cette mise à l'écart « *culturelle* » (Guillemard, 2010) des travailleurs âgés. La prochaine partie s'intéressera donc à la gestion des âges en entreprise, ce qui nous permettra de sortir du point de vue macrosociologique pour aller vers une analyse mésosociologique. Ceci nous permettra également de sortir d'analyses finalement peu opérantes au niveau des ressources humaines (puisque ce ne sont généralement pas les responsables des ressources humaines qui fixent le salaire des travailleurs âgés ; qu'ils n'ont, quel que soit leur lobby, que peu d'emprise sur les politiques exercées en Belgique ; et que, pour reprendre des mots attribués à Albert Einstein « il est plus facile de désintégrer un atome que de détruire un préjugé », préjugé lui-même construit dans le contexte social) pour nous diriger vers des actions concrètes entreprenables par les gestionnaires des ressources humaines, comme des modifications du déroulement de carrière, la mise en place de procédés motivants et permettant de limiter l'usure professionnelle (Laconde, Le Coz, 2004).

La gestion des âges en entreprise

Après avoir consacré la partie précédente à une vision macrosociologique, cette section prendra un point de vue mésosociologique. Nous nous intéresserons à la situation des travailleurs âgés dans les entreprises. Après avoir identifié différentes catégories de risques auxquels sont exposées celles-ci, nous développerons le cadre d'analyse proposé par Taylor et Walker (1998), qui s'intéresse aux politiques et aux pratiques des entreprises. En effet, en raison de l'importance prise par la RSE, une désirabilité sociale et un lissage des discours sont susceptibles d'apparaître en faveur des travailleurs âgés. Pour cette raison, nous interrogerons les travailleurs sur du concret.

Les risques auxquels sont confrontées les entreprises

Hansez et alii. (2012) identifient quatre « *situations prototypiques* » (p.16) auxquelles sont actuellement confrontées les entreprises belges dans leur gestion des âges : le désengagement des travailleurs, leur déqualification, leur usure et la fuite de leurs savoirs. Les auteurs proposent également divers moyens pour intervenir et contrer ces problèmes.

Axe	Actions à réaliser	Mise en place concrète
Fuite de savoirs	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les savoirs critiques • Rétention et partage des compétences • Disponibilité des receveurs de compétences • Fidélisation des receveurs de compétences • Sensibilisation et formation des travailleurs à l'identification des compétences • Identification des pratiques informelles de transfert des compétences 	<ul style="list-style-type: none"> • Planification du recrutement • Expertise du recrutement • Programmes d'accueil • Identification et partage des connaissances • Transmission de compétences (assistantat) • Outil de transfert des connaissances • Formalisation des savoirs • Outil d'identification des risques liés à la perte de connaissances • Outils de partages de connaissances • Aides au transfert de connaissances • Formations intergénérationnelles
Désengagement	<ul style="list-style-type: none"> • Reconnaissance et valorisation • Opportunités de développement • Aménagement des conditions de travail • Aménagement du temps de travail • Lutte contre la culture de préretraite 	<ul style="list-style-type: none"> • Création d'un rôle de référent-métier • Augmentation de l'autonomie et du pouvoir de décision • Analyse de l'absentéisme • Communication sur les décisions prises • Transparence dans les postes ouverts • Formations de 8 jours au leadership pour les cadres • Développement de la mobilité interne • Adaptation des gratifications • Développement d'une politique de bien-être

Déqualification	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptation des formations aux attentes et besoins • Volonté de disposer en permanence d'une main-d'œuvre qualifiée • Partage intergénérationnel des savoirs • Développement de la mobilité interne 	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptation des formations à l'âge • E-learning adapté aux besoins personnels • Outil d'information sur les opportunités de mobilité interne • Traçabilité des formations • Partage volontaire de connaissance • Coaching • Mobilité interne des nouveaux engagés • Prise en compte des compétences et de la famille de fonction dans la mobilité interne • Entretien d'évaluation annuelle
Usure	<ul style="list-style-type: none"> • Identification des facteurs de risque pour la santé • Formation à la santé au travail • Postes adaptés aux travailleurs vulnérables • Automatisation des tâches pour réduire la pénibilité • Fonctionnement des collectifs de travail 	<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration continue des conditions de travail • Adaptation des conditions de travail aux changements technologiques • Aménagement du temps de travail et des conditions de travail pour les 45+ • Diminution des contraintes physiques

Figure 15 : Actions mises en place dans différentes entreprises pour lutter contre quatre problèmes liés à l'âge⁸²

La fuite des savoirs est ainsi considérée par les entreprises comme l'enjeu prioritaire pour assurer leur compétitivité (Hansez et alii., 2012) . Les entreprises, après avoir identifié les savoirs critiques mettent en place des processus pour les transmettre. Se posent alors différents problèmes : l'entreprise doit identifier les compétences critiques et les travailleurs qui peuvent les transmettre, recevoir ces savoirs afin de ne pas les perdre, étudier la façon de les transmettre et de fidéliser les travailleurs qui ont reçu ces savoirs. Ces processus relèvent principalement d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), un dispositif qui permet d'aligner la gestion des ressources humaines à la stratégie d'entreprise ainsi que de comparer les emplois et compétences actuels et futurs, en mettant en place des moyens d'accompagnement (formation, mobilité, Validation des Acquis de l'Expérience, etc.) pour faciliter la transition (Dejoux, 2013). La gestion des compétences comprend cinq étapes : l'analyse des compétences existantes, l'investigation des besoins futurs, la mise en place d'actions pour combler ce différentiel, l'évaluation des résultats et, mais ceci ne s'applique pas nécessairement en Belgique, la conclusion d'un accord formalisé GPEC (Dejoux, 2013). Ce dispositif est particulièrement utile en fin de carrière, car il permet d'identifier et de transmettre les compétences des travailleurs en partance afin que l'entreprise ne perde pas ce « *capital immatériel* » (Dejoux, 2013, p.44).

D'autres entreprises, pour contrer ces risques, mettent en place une politique de gestion de la diversité, qui « *consiste à créer de la valeur ajoutée à partir d'une main-d'œuvre hétérogène, ce qui suppose la mise en place d'un système de management holistique et intégré* » (Rijamanpianin et

⁸² Source: adapté de Hansez et alii., 2012.

Carmichael, 2005, cités dans Cornet et Warland, 2008, p. 109). Une main-d'œuvre diversifiée permet de rassembler plusieurs générations ayant chacune une logique et un vécu commun propre⁸³. Cette hétérogénéité des travailleurs permet de répondre à l'hétérogénéité des clients (Cornet et Warland, 2008). Il nous semble important de préciser qu'il semble exister deux gestions de la diversité des âges : la gestion des modifications des capacités individuelles dues au vieillissement et la gestion des générations présentes dans l'entreprise⁸⁴. Notons également que la gestion des âges a ceci de particulier que chaque individu passera par les différentes catégories créées.

Cette gestion de la diversité est édictée relativement à la norme plus ou moins consciente des travailleurs d'âge moyen, ni 'vieux' ni 'jeunes'. Cependant, ces populations d'âge moyen peuvent également nécessiter des politiques particulières, puisque certains se trouvent à l'âge charnière de la mi-carrière (Cornet et Warland, 2008).

Le cadre d'analyse de Taylor et Walker (1998)

Les facteurs influençant les orientations de l'entreprise

FIGURE 2 *Factors affecting policy or practice formulation*

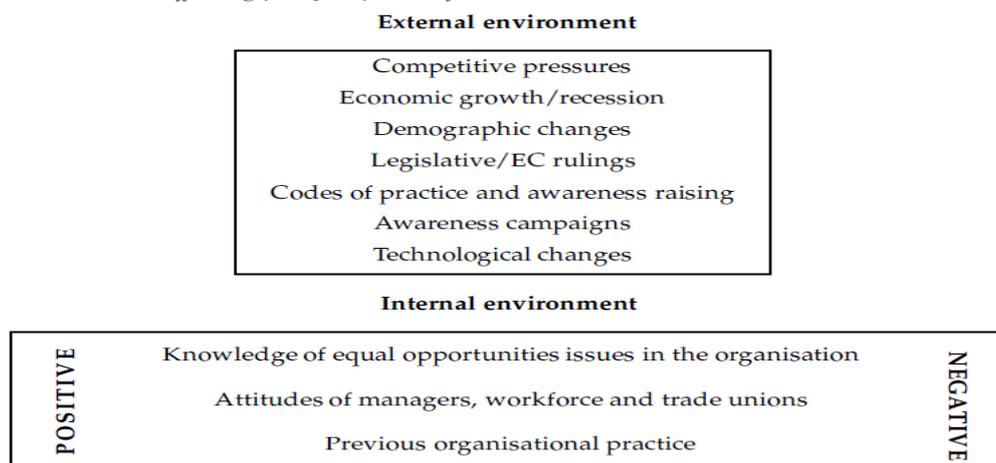


Figure 16 : Facteurs internes et externes influençant les orientations des entreprises⁸⁵.

Ce texte permet de dresser le cadre général nécessaire à l'analyse d'une ou plusieurs entreprises. Il repose sur l'analyse de deux types de données : les attributs et les facteurs, internes et externes. Les attributs, qui représentent les quatre dimensions sur lesquelles l'entreprise peut se positionner lors de la mise en place de pratiques, sont répartis en quatre catégories, chacune reprenant deux continua. Les facteurs ont trait aux environnements externe et interne.

⁸³ Certains conseillent de différencier les pratiques de gestion de ressources humaines par génération : voir http://www.toutes-les-generations-en-entreprise.com/img/compte-rendu/recueil_des_meilleurs_pratiques_rh_2009_2014.pdf

⁸⁴ Des initiatives existent pour récompenser des entreprises qui mettent en place des procédures innovantes visant à intégrer les générations en entreprise. Voir par exemple les Trophées Trajectoires : http://www.toutes-les-generations-en-entreprise.com/img/compte-rendu/recueil_des_meilleurs_pratiques_rh_2009_2014.pdf.

⁸⁵ Source : Taylor et Walker, 1998, p.64.

Deux types de facteurs peuvent influencer les politiques mises en œuvre dans l'entreprise : les facteurs internes et les facteurs externes. Les auteurs ajoutent que les principaux facteurs sont environnementaux et culturels.

Le principal facteur explicatif de l'orientation de l'entreprise commerciale est le surplus de compétitivité qu'elle pourra retirer de la mise en place de telles mesures. Les auteurs ajoutent également que cette orientation est importante pour les entreprises publiques (sous la forme de l'efficacité des coûts). Cependant, il nous semble primordial de rappeler qu'il existe d'autres justifications qui pourraient orienter celle-ci : l'entreprise pourrait vouloir intégrer des travailleurs âgés pour bénéficier d'une meilleure image ou parce que les décideurs pensent qu'il est de leur devoir (RSE) d'accueillir plus de travailleurs âgés. Cette recherche de compétitivité serait aussi une des raisons du manque de politiques proactives, puisqu'elles pourraient anticiper un problème qui ne verra jamais le jour et donc être inefficaces.

Belfius et BNP Paribas-Fortis justifient leur recours à des départs précoces par la crise économique et le manque de compétitivité induit par les salaires très élevés. Cependant, les auteurs indiquent que dans une banque, il a été observé que la mise en retraite précoce des travailleurs avait conduit à une perte de compétence de l'entreprise, et donc à diminuer la compétitivité de celle-ci, alors même que l'effet inverse était visé. De tels effets pourraient se retrouver chez Belfius Banque dans quelques années, suite au plan de préretraite massif initié fin 2014. Ceci pourrait être d'autant plus remarquable que le secteur bancaire est caractérisé, selon Franciosi et Hacquemand (2005), par le fait que le vieillissement pourrait y être un avantage, puisqu'il permet aux travailleurs d'être « à l'image de la clientèle » (p.10).

Notons également le rôle central de la culture d'entreprise expliquerait en partie les différences dans les pratiques des banques belges face à l'augmentation des seniors. Celle-ci peut être définie comme « un ensemble de références partagées dans l'organisation construites tout au long de son histoire en réponse aux problèmes rencontrés par l'entreprise » (Thévenet, 2010, p.45). Cette définition met en avant plusieurs caractéristiques de la culture d'entreprise. Elle est premièrement intériorisée par les individus, si bien qu'ils l'appliquent sans s'en rendre compte. Les choix individuels leur apparaissent alors comme des évidences. Ensuite, elle est partagée dans l'organisation (on parle ici de culture organisationnelle et non de culture propre à un département de l'entreprise, ou à un de ses sites). La culture peut également se trouver à un niveau supérieur à celui de l'organisation : un exemple en est la culture nationale, dont nous avons déjà parlé à travers les travaux d'Anne-Marie Guillemard.

Certains travaux (Laurent, 1983) ont tenté de classifier l'importance des niveaux de culture dans l'explication des comportements. Cet auteur en arrive à la conclusion que la culture nationale serait plus explicative que la culture d'entreprise dans les comportements des travailleurs. Cependant,

Thévenet (2010) rappelle que « *les cultures nationales n'épuisent pas le contexte culturel extérieur à l'entreprise* » (p.47), et que les secteurs des entreprises jouent un rôle non négligeable dans leur culture. La culture a à chaque niveau ses cohérences propres, mais aucun de ses niveaux ne peut être vu comme la somme d'un certain nombre d'autres. La culture d'entreprise est influencée par la culture nationale, mais ne s'y limite pas (comme nous le verrons plus loin). De même, la culture d'entreprise pourrait subir des pressions des sous-cultures locales, mais elle ne se résume pas à celles-ci. Enfin, Thévenet indique que la culture de l'entreprise se construit dans le temps : elle est le résultat de choix qui ont été effectués dans le passé. Elle peut donc être appréhendée comme des réponses-types données par l'organisation face à un problème. Elle offre alors des « *intuitions concrètes pour le management* » (Thévenet, 2010, p.55). Cette perspective historique peut également servir de justification pour expliquer les différences entre entreprises.

Cependant, l'un des problèmes de cette culture tient en sa mesure. À ce sujet, Thévenet distingue les enquêtes de climat des enquêtes culturelles. Une enquête de climat est une enquête d'opinion sur la culture. Ce dispositif est parfois utilisé pour mettre à jour la culture, mais il est biaisé, puisque la culture d'entreprise, comme nous l'avons écrit plus haut, est souvent méconnue par les travailleurs. Implicite, elle est intégrée par les travailleurs et leur suggère des comportements qu'ils considèrent normaux ou naturel. Une enquête sur la culture doit prendre en compte les actes posés par les travailleurs et les justifications sous-jacentes. « *Le climat s'intéresse à ce que les gens pensent. La culture s'intéresse plutôt à ce que les gens font, aux références intervenant, qu'ils en soient conscients ou non, dans leur manière de faire.* » (p.53).

Taylor et Walker arrivent à la conclusion que les attitudes du management envers les travailleurs âgés ont un rôle déterminant pour la position de ce groupe dans l'organisation. La culture de l'entreprise (attitudes, croyances, valeurs et normes) est un facteur clé dans la création de relations par rapport aux travailleurs âgés.

Les auteurs concluent leur texte par l'omniprésence de la discrimination dans la culture, les règles et les pratiques. Il existe des points de vue différents (plus ou moins favorables aux travailleurs âgés) partout dans l'organisation (management, line managers, travailleurs), ainsi que des stéréotypes, un manque de connaissances du sujet, à l'encontre des travailleurs âgés. Pour toutes ces raisons, beaucoup reste à faire dans ce domaine.

Passons maintenant à l'explication concrète du cadre d'analyse des politiques et pratiques des entreprises proposé par Taylor et Walker (1998).

Politiques et pratiques

FIGURE 1 Attributes of policies and practices

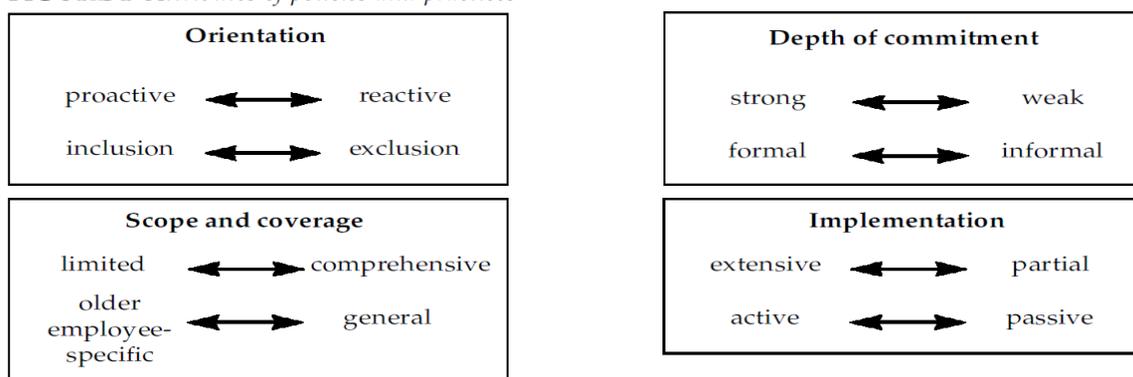


Figure 17 : Schéma des quatre continua des attributs des mesures et pratiques⁸⁶.

Orientations

L'orientation générale de l'entreprise peut être réactive ou proactive.

La stratégie est réactive si elle est mise en place après qu'un problème a été découvert. Par exemple, une entreprise qui a engagé massivement par le passé et ne regarde pas sa pyramide des âges se rendra compte du déséquilibre de celle-ci une fois confrontée au départ massif en retraite. Cette orientation est dominée par la vision à court terme, une gestion des Ressources Humaines *Day-to-Day*.

Une stratégie proactive s'oppose à la stratégie réactive: la vision à long terme prévaut ici. Une entreprise peut décider de former en continu sa main-d'œuvre (*lifelong learning*).

Minni et Topiol (2001) examinent dans un article l'importance du vieillissement démographique dans les entreprises. Ils concluent que « *les entreprises ne semblent guère concernées par le vieillissement de leur personnel* » (p.45). « *Dans près d'un établissement sur deux, le responsable interrogé n'a jamais réfléchi à la question et guère plus d'un sur cinq a une idée précise de la situation à venir* » (p.45). Ce positionnement est clairement réactif. Cependant, seules les entreprises de l'industrie manufacturière, des banques et des assurances sont sujettes à un « *problème* » (p.45) quant à leur main-d'œuvre âgée, visible dans leur « *pyramide des âges à sommet élargi* » (p.55). Les autres secteurs ne sont pas caractérisés par un nombre significatif de travailleurs proche de l'âge de la retraite, leurs pyramides des âges étant « *à base élargie* » (p.55) ou « *ventrales* » (p.55). « *Le décalage entre l'importance croissante accordée au vieillissement et la faible mobilisation des entreprises sur le sujet tient essentiellement au fait qu'elles n'y sont pas toutes confrontées dans la même mesure* » (p.51). Les entreprises qui se préoccupent le plus du vieillissement sont celles qui sont le plus sujettes à celui-ci.

⁸⁶ Source : Taylor et Walker, 1998, p.63

Le second continuum s'étend des politiques d'exclusion aux politiques d'inclusion. L'exemple d'une stratégie d'inclusion donnée par les auteurs est de représenter les différents groupes de la population lors des images illustratives de la société.

A contrario, un premier exemple d'exclusion des travailleurs âgés est le plus ou moins grand recours par l'entreprise aux prépensions. Un autre exemple d'exclusion (cachée) des travailleurs âgés peut être trouvé dans certaines entreprises où il y a des limites (implicites ou non) d'âge à l'embauche ou pour la promotion à certains postes. Les exclusions des travailleurs âgés peuvent donc être plus ou moins directement discriminatoires. La récession a aussi modifié les orientations des entreprises, certaines sont passées d'une politique inclusiviste à une politique exclusiviste. Les politiques qui demandent le plus de temps et investissement seront sous forte pression.

La profondeur de l'engagement

Le premier continuum distingue la force du support institutionnel. Celui-ci peut être principalement symbolique ou, au contraire, être fortement ancré dans l'organisation. Un exemple de faible support institutionnel est la suppression de limites d'âge des offres d'emploi. Un autre exemple est celui des entreprises qui dictent des politiques générales de gestion de la main-d'œuvre âgée, mais n'opérationnalisent pas cette gestion par des outils et procédures. Au contraire, un support institutionnel fort est trouvé dans les entreprises qui mettent en place un outil de gestion des travailleurs âgés, constitué de règles formelles et imposables à tous.

Le degré de formalisation peut également varier. Taylor et Walker ont principalement rencontré des cas dans lesquels la politique de gestion des travailleurs âgés n'est pas formalisée. Cependant, une faible formalisation de la politique ne signifie pas une mise à l'écart des seniors : un des managers interrogés par les auteurs déclare qu'une formalisation de la politique n'est pas nécessaire et que son entreprise préfère de toute façon recruter des travailleurs âgés. Cependant, les auteurs rappellent que l'implication des line-managers ou la culture d'entreprise expliqueront mieux son positionnement par rapport aux seniors.

Envergure et couverture

Le premier continuum distingue les approches limitées des approches holistes.

Une approche holiste prendra en compte les différentes difficultés auxquelles sont confrontés les travailleurs âgés (déficit de formation, démotivation, par exemple) et tentera d'y apporter une réponse. Une telle approche aura de plus grandes chances d'augmenter le taux d'emploi des travailleurs âgés qu'une approche limitée. En effet, tenter de réduire les départs des travailleurs âgés en durcissant les conditions d'usage pour les employeurs d'un dispositif de préretraite n'empêchera pas les travailleurs démotivés de partir, comme nous l'avons vu. Cette affirmation est illustrée dans le rapport de Bernard Quintreau par la substitution du départ à la retraite par l'absence pour maladie (Quintreau, 2001, cité dans Loos-Baroin, 2006). Une perspective holiste semble plus efficace. Un

autre exemple de pratique limitée tient aux efforts consentis par certaines entreprises pour encourager les femmes à rester, alors que peu d'efforts sont consentis pour retenir les hommes âgés, puisque leur rétention pose moins de problèmes.

Le deuxième continuum distingue les pratiques spécifiques aux travailleurs âgés de celles qui ne leur sont pas propres.

Les actions référant de la première catégorie sont moins nombreuses que celles de la deuxième. Cela n'est pas étonnant puisque, dans les publics cibles de la gestion de la diversité, on retrouve beaucoup de groupes distincts par leurs caractéristiques (genre, couleur de peau, genre, par exemple) et que les employeurs semblent s'intéresser assez peu aux travailleurs âgés, comme nous l'avons vu avec Anne-Marie Guillemard. Un exemple de mesure spécifique aux âgés est le recrutement par une grosse boulangerie de travailleurs âgés parce qu'elle n'arrive pas à attirer de plus jeunes travailleurs. Une mesure non spécifique est le développement des temps partiels pour tous les travailleurs de l'entreprise. Dans l'exemple cité par les auteurs, cette initiative a surtout été mise en place pour favoriser le maintien en emploi des femmes. Cependant, elle a également bénéficié aux travailleurs âgés qui en ont fait la demande.

L'implémentation des mesures

Le premier continuum distingue l'implémentation par les managers et les travailleurs des pratiques décidées par le département ressources humaines ou le management général. Cette implémentation peut être plus ou moins complète. Un manager pourrait par exemple, s'il en a le pouvoir, ne pas proposer de formation à l'un de ses travailleurs âgés. Les auteurs citent le cas d'une entreprise dans laquelle les line-managers ont le pouvoir de refuser une personne qui postule pour le motif qu'ils ont l'intuition que la personne ne convient pas au rôle. On le voit, la discrétion des *line managers* pourrait porter préjudice aux sollicitants, puisqu'il leur est permis dans certains cas d'utiliser leurs préjugés contre un candidat (sans mesure objective de l'adéquation du sollicitant au rôle). « *Peut-être que la personne ne veut juste pas le [appliquer la politique de l'entreprise] faire.* » (p.72). Les travailleurs aussi peuvent émettre des résistances.

L'implémentation des mesures peut également être active ou passive.

Une politique active envers les travailleurs âgés est le recrutement spécifique de travailleurs de cette catégorie (ce qui parfois s'assimile à de la discrimination positive ou est parfois le résultat d'un raisonnement pragmatique). Un autre exemple de politique active est le refus par certaines entreprises d'engager des travailleurs trop âgés, ayant peu de perspectives d'avenir et dont la formation serait trop coûteuse.

Enfin, une politique passive est le fait de retirer les limites d'âge des offres d'emploi ou d'ajouter un message spécifiant que l'entreprise ne discrimine pas.

Notons cependant que Loretto et White (2006) ajoutent à cette analyse l'attitude de l'employeur, testée à travers le positionnement des employeurs sur certains stéréotypes. Leur travail propose également de discerner les politiques des pratiques effectives des entreprises, et d'analyser si les pratiques des employeurs sont influencées par des expériences antérieures ou des stéréotypes. Confrontés à des employeurs qui disaient offrir les mêmes opportunités à tous les travailleurs, les chercheurs ont découvert que la réalité était tout autre, notamment en ce qui concerne les promotions offertes aux travailleurs plus jeunes.

Conclusions intermédiaires

Cette section nous a permis de découvrir les défis concrets auxquels le vieillissement de travailleurs confronte les entreprises. Ceux-ci varient en fonction du secteur et du type de travail, mais peuvent, selon Hansez et alii (2012) être regroupés en quatre groupes de problématiques qui se posent en partie ou en totalité aux entreprises : désengagement des travailleurs, usure professionnelle, déqualification, et fuite des savoirs. L'intérêt de ce texte est également de proposer des actions pratiques réalisables par les entreprises, ainsi que les résultats attendus de chacune.

Nous avons ensuite présenté un texte de Taylor et Walker (1998) qui permet d'analyser et de comparer le positionnement des entreprises quant à leurs politiques et pratiques de gestion des travailleurs âgés. Les dimensions analysées par les auteurs nous serviront dans la suite de ce travail à analyser le positionnement de Banque quant à sa main-d'œuvre âgée.

Avant de ce faire, il nous a semblé intéressant d'approcher le terrain par une analyse de son évolution. Nous proposons également une analyse de presse et des bilans des quatre grandes banques belges. Ceci permettra premièrement de contextualiser les pratiques de Banque. Cela permettra également d'appréhender les différences dans les discours proposés et les pratiques mises en place.

Un avant-goût du terrain : les travailleurs âgés dans le secteur bancaire

Passons maintenant à l'analyse du terrain, aux pratiques effectives des entreprises. Ce mémoire se concentrant sur les travailleurs du secteur bancaire, notre revue de littérature 'pratique' se basera sur les pratiques de gestion des âges des entreprises bancaires et assurantielles.

Il nous semble cependant utile de clarifier le choix des entreprises bancaires. Comme nous le verrons dans les quelques lignes qui suivent, le secteur bancaire est caractérisé par une proportion importante (29.9%) de travailleurs de plus de 50 ans. Ce secteur emploie plus de 62 000 travailleurs⁸⁷, dont 60 000 dans des banques de droit belge. Le nombre de travailleurs relevant de la CP 310 a constamment augmenté de 1970 à 2000, passant de 39331 personnes à 67 709 personnes. Entre 2000 et 2010, ce nombre a été réduit à 57 834 personnes⁸⁸, qui peut être expliqué par des pertes d'emplois ou « le transfert, parfois important, de collaborateurs de la banque vers le groupe ou vers une autre entité du groupe » (Fébelfin, 2010, point 4.1.1). Le recrutement diminuant, les partenaires sociaux de la CP 310 ont introduit une demande de reconnaissance en tant que 'secteur en difficulté où le recrutement est en grande partie arrêté'⁸⁹. Ce secteur emploie plus de 150 000 travailleurs⁹¹, soit plus de 3 pourcents des travailleurs en Belgique. Il est également remarquable que les banques mettent en place des processus très divers de gestion des fins de carrière, comme nous le verrons.

D'emblée il convient de remarquer que seuls quelques textes traitent de la question dans le secteur bancaire. Le terrain est même sous-exploité. Cependant, afin d'obtenir plus d'informations et puisque le texte de Taylor et Walker s'intéresse aux politiques et aux pratiques de la gestion des âges, nous ferons ici de même, par le biais d'une analyse de presse et d'une analyse des rapports annuels des banques. Il nous semble néanmoins primordial de présenter d'abord succinctement le secteur bancaire, à travers quelques chiffres, les évolutions récentes et les accords sectoriels. Par la suite, nous étudierons les quatre grandes banques belges.

Le contexte général

Le secteur bancaire employait, sur l'ensemble de l'année 2014, en moyenne 153 000 personnes⁹², soit 3.4% des personnes en emploi. À titre de comparaison, c'est à peu près 3 fois plus que l'ensemble du secteur primaire ou la moitié du secteur de la construction.

⁸⁷ Fébelfin, 2010, p.33, point 3.2.

⁸⁸ *Ibid.*, p.50, point 4.1.1.

⁸⁹ Ceci implique le transfert des coûts en faveur des jeunes de moins de 26 ans vers des travailleurs de plus de 40 ans menacés d'un licenciement ou chômeurs complets.

<http://www.emploi.belgique.be/defaultTab.aspx?id=737>

⁹⁰ <http://www.emploi.belgique.be/CAO/310/310-2015-010381.pdf>

⁹¹ Fébelfin, 2009, p.20, point 2.5 ; voir aussi les chiffres de l'emploi par secteur à l'adresse <http://www.emploi.belgique.be/moduleDefault.aspx?id=23466>, consulté le 20 juin 2016.

⁹² Emploi par secteur, <http://www.emploi.belgique.be/moduleDefault.aspx?id=23466>, consulté le 20 juin 2016.

Ce secteur est dominé par quatre acteurs, aussi bien en bilan qu'en personnel : par ordre de bilan (données 2014), ce sont BNP Paribas Fortis Bank, KBC Bank, Belfius Banque Belgique et ING Belgique. Ces groupes occupent directement, en 2015, respectivement près de 15 000 travailleurs, approximativement 13 000, 6703 travailleurs et 10 434 ETP.

Les tableaux suivants reprennent les évolutions de l'âge et de l'ancienneté de la main d'œuvre bancaire et assurantielle en Belgique entre 1980 et 2010. Le nombre actuel de travailleurs âgés dans les banques est expliqué par les recrutements massifs dans les années 1970 (et, secondairement, dans les années 1990)⁹³ et la fidélisation des travailleurs. Les années suivantes marquent une crise pour le secteur qui de ce fait a moins recruté.

Âge/Année	1980	1990	2000	2010	Variation absolue	Variation relative
Moins de 21 ans	1,2	0,2	0,2	0,0	-1,2	-100
21-30 ans	32,4	22,7	19,6	14,2	-18,2	-56
31-40 ans	36,3	32,2	28,3	26,8	-9,5	-26
41-50 ans	16,8	32,6	31,7	29,1	12,3	+73
51-60 ans	12,4	11,8	20,0	28,9	16,5	+133
Plus de 60 ans	0,9	0,5	0,2	1,0	0,1	+11

Figure 18 : Structure de l'emploi bancaire selon l'âge, en pourcentages⁹⁴.

Ancienneté/Année	1980	1990	2000	2010	Variation absolue	Variation relative
0-5 ans	16,1	22,3	25,2	24,9	+8,8	+54,7
6-10 ans	28,2	10,5	8,2	12,6	-15,6	-55,3
11-15 ans	22,2	10,8	15,7	13,2	-9,0	-40,5
16-20 ans	14,3	18,6	10,0	6,7	-6,6	-53,1
21-30 ans	11,1	30,6	25,8	23,3	+12,2	+109,9
Plus de 30 ans	8,1	7,2	15,1	19,4	+11,3	+139,5

Figure 19: Structure de l'emploi bancaire selon l'ancienneté, en pourcentages⁹⁵

⁹³ Source : Febelfin, 2010, p. 50.

⁹⁴ Source : Febelfin, 2010, p. 53.

⁹⁵ Source : *Ibid.*

On remarque, depuis les années 1980, une augmentation de la part des travailleurs de plus de 50 ans dans l'effectif des banques. Ainsi, si on observe la variation absolue des effectifs (pourcentage en 2010- pourcentage en 1980), le vieillissement de la main-d'œuvre de la banque saute aux yeux. Les employés de moins de 40 ans (première partie de carrière) ont perdu leur prépondérance (69,9% en 1980) au profit des plus de 40 ans (59,0% en 2010).

Les anciennetés, quant à elles, sont devenues plus extrêmes : un quart (24.9%) des travailleurs de la banque ont une ancienneté de moins de 5 ans, et un cinquième (19.4%) une ancienneté de plus de 30 ans.

Les travailleurs de plus de 51 ans représentent actuellement près d'un travailleur sur trois (29.9%) dans les institutions bancaires et assurantielles⁹⁶. Si la retraite de ces travailleurs n'est pas toujours proche (certains devront encore travailler 14 ans avant d'y avoir accès), un nombre potentiellement important de travailleurs voient cette perspective se rapprocher. Le remplacement des effectifs nécessitera des embauches massives (ce qui est déjà le cas de Banque, qui a engagé un collaborateur supplémentaire pour s'occuper des recrutements). Si ces recrutements se focalisent sur les plus jeunes travailleurs, deux conséquences sont à anticiper, selon nous. La première est que, dans quelques décennies, les banques se retrouveront avec une pyramide des âges identique à la pyramide actuelle, puisque les 'jeunes diplômés' embauchés en masse en 2016 seront proches de la pension en 2056. Les entreprises devront donc à nouveau faire face aux problèmes actuels du risque de perte de compétences et de concurrence exacerbée sur le marché du travail pour attirer et retenir les meilleurs travailleurs (Laconde Le Coz, 2004). Deuxièmement, on peut craindre un conflit de générations (Laconde Le Coz, 2004) entre les travailleurs en fin de carrière et les travailleurs jeunes, qui n'ont ni la même histoire générationnelle ni le même niveau de qualification. En effet, selon Fébelin (2010), 28.8% des travailleurs des banques ont un diplôme universitaire (p.55). Ces chiffres sont tirés vers le haut par les nouveaux engagés, dont 45,3% ont un diplôme universitaire (p.56). Plus généralement, 86.4% des nouveaux engagés ont un diplôme de l'enseignement supérieur, contre 70.4% pour l'ensemble des travailleurs.

Ceci a des implications au niveau personnel comme au niveau de l'entreprise.

Au niveau personnel, les travailleurs voient se rapprocher la fin de la vie active et la transition vers la retraite. Cette retraite doit être préparée, sur différents points : revenus, occupations, etc.

Au niveau de l'entreprise, c'est la perspective d'une perte massive de connaissances et de compétences, aussi appelée 'braindrain', qui se profile. Un nombre très élevé de travailleurs ont une ancienneté de plus de 30 ans, et ont donc accumulé une connaissance du secteur, un réseau et une

⁹⁶ En France, ils étaient 32,4% fin 2012. 20,1% des travailleurs du secteur de la banque avaient plus de 55 ans. Source : <http://www.observatoire-metiers-banque.fr/f/etudes/sf/plus/s/focus-age-salaries-banque-etat-des-lieux>, consulté le 20 juin 2016.

méthode de travail dont la perte pourrait être dommageable pour l'entreprise. Il est donc recommandé à celles-ci de mettre en place des processus de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC). Ceci permet de ne plus pointer l'âge comme un problème, mais plutôt la transmission des compétences (Franciosi et Hacquemand, 2005). Banque, qui nous a reçu, nous a indiqué vouloir informatiser le processus de remplacement des travailleurs retraités, afin d'avoir une vision à plus long terme. Celui-ci est actuellement géré au cas par cas : lorsqu'un travailleur approche de l'âge de la retraite (le délai ne nous a pas été donné), l'entreprise doit retrouver les fichiers PDF de son responsable, qui détaillent, suite aux entretiens annuels, les compétences spécifiques du travailleur. Lorsque nous avons rencontré les représentants des ressources humaines, ceux-ci nous ont confié être à la recherche d'un logiciel de planification des carrières et de succession, comme en proposent Lumesse⁹⁷ ou Cornerstone⁹⁸, pour ne citer qu'eux⁹⁹.

Plus généralement, le vieillissement impose aux entreprises de revoir leur position dans un grand nombre de domaines de la gestion des ressources humaines : formation, conditions de travail, sensemaking du travail, possibilités d'adaptation des horaires ou du poste de travail, etc. La banque opère dans le secteur tertiaire, marqué par d'autres problèmes du vieillissement que les autres : les plaintes des travailleurs en mi-carrière ont plutôt trait à un manque de reconnaissance, une intensification du travail et un sentiment de plafonnement de carrière (Ezan et alii., 2004).

Cependant, un grand nombre de ces aspects produisent leurs effets à long terme, raison pour laquelle il ne faut pas uniquement cibler les travailleurs âgés, mais prendre en compte une perspective englobant tous les âges.

Scotto et al. (2014) basent leur analyse des rapports annuels sur trois éléments : la démographie de la force de travail, la prise de conscience de la question intergénérationnelle et les pratiques développées dans les entreprises. Sous cet angle d'analyse, les rapports sont supposés représenter les préoccupations des entreprises. Les auteurs testent donc l'évolution des occurrences dans les rapports de trois grandes banques françaises (Crédit Agricole, BNP Paribas et la Société Générale). Leurs résultats montrent une conscientisation différenciée et des vues divergentes par rapport aux défis futurs de la banque. Le Crédit Agricole axe le volet RSE de son rapport sur la recherche de talents, les jeunes et les seniors. BNP Paribas l'axe principalement sur la diversité et les jeunes. Enfin, la Société Générale parle principalement de la diversité, des jeunes et des talents.

Cette analyse met en avant la prise de conscience croissante de la diversité des ressources humaines dans les banques. De plus, la préoccupation pour les seniors augmente dans chacune de ces

⁹⁷ <http://www.lumesse.com/career-succession-employee-development-solutions>

⁹⁸ <https://www.cornerstoneondemand.fr/succession>

⁹⁹ Une liste plus exhaustive de logiciels qui incluent la gestion de carrière peut être consultée à l'adresse : <http://www.capterra.com/succession-planning-software/>.

banques, quoique différemment, sous l'influence du cadre législateur, « *élément incitateur dans la réflexion, mais aussi la formalisation des pratiques existantes* » (Scotto et al., 2014, p.71).

Selon Saks (2014) les services financiers arrivent en troisième position dans la moyenne des salaires bruts moyens par secteurs (avec plus de 25 euros par heure), derrière les services scientifiques et techniques, et l'électricité et le gaz. Ces salaires élevés peuvent s'expliquer par la position (quatrième) dans la part des 50 ans et plus dans la quantité de travail fournie. Cependant, les trois secteurs qui le précèdent dans ce classement (agriculture, administration et transport) sont caractérisés par des salaires moyens moins élevés.

Cette importance de la masse salariale peut être expliquée par le fait que les travailleurs du secteur financier en Belgique sont pour la plupart (97%) des employés¹⁰⁰, dont nous avons vu (figure 10) que le salaire moyen était fortement supérieur au salaire moyen des ouvriers.

Enfin, et avant de parler de l'évolution des métiers de la banque, rappelons le contexte actuel du secteur. Celui-ci est en effet marqué par plusieurs changements majeurs. La banque en ligne et les possibilités d'actions à distance modifient les besoins en personnel et les opérations effectuées. Notons également la concurrence accrue à laquelle font face les établissements bancaires de la part notamment d'acteurs non bancaires. Un troisième changement majeur est dû à l'accord dit de « Bâle III » qui renforce à nouveau les exigences capitalistiques et les réserves prudentielles des banques, en diminuant d'autant la quantité d'argent disponible et réutilisable. Enfin, dans le contexte actuel de taux d'intérêt proches de 0%, les banques perdent presque totalement le recours à la différence entre taux d'épargne et taux de crédit (appelée « marge d'intermédiation ») pour se financer. Pour ces raisons, « *la rentabilité des banques belges reste sous forte pression. Un impératif de réduction de la structure de coûts s'impose à toutes les institutions financières* »¹⁰¹. Celles-ci ont ainsi réduit le nombre de leurs agences de 25% entre 2005 et 2015¹⁰².

C'est dans ce contexte changeant, à la fois au niveau du métier que des effectifs nécessaires, que s'inscrivent les restructurations en cours dans différentes banques. Ces restructurations font peser un poids important sur les épaules des travailleurs, ceci ayant pour conséquence que les travailleurs du secteur bancaire seraient le deuxième groupe le plus touché par le burn-out, après les enseignants¹⁰³.

¹⁰⁰ https://www.leforem.be/Horizonemploi/pdf/secteur_27.pdf, page 7.

¹⁰¹ <http://www.emploi.belgique.be/CAO/310/310-2015-010381.pdf>, article 2, §5.

¹⁰² Source : Journal l'Echo du 10 décembre 2015, repéré à http://www.lecho.be/actualite/archive/Un_quart_des_agences_bancaires_a_disparu_en_dix_ans_et_ce_n_est_pas_fini.9708758-1802.art?ckc=1

¹⁰³ Source : journal l'Echo, 2 mai 2015, « 12% des banquiers proches du burn-out », repéré à http://www.lecho.be/entreprises/banques/12_des_banquiers_proches_du_burn_out.9629096-3027.art

L'évolution des métiers de la banque

Les conditions de base des métiers de la banque ont connu des modifications ces dernières années (Ezan et alii., 2004). Ceux-ci se sont diversifiés et complexifiés. Ils ont pris un tournant plus commercial pour certains, plus technique pour d'autres. Deux types d'évolutions des métiers suite aux Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) ont été distingués par Laconde et Le Coz (2004). Une évolution qualitative qui tient à l'évolution des métiers de la banque ou de leur technicité. Une évolution quantitative qui tient à l'amélioration de la productivité due à l'automatisation et donc la réduction des effectifs pour une même tâche. Entre 2008 et 2014, la réduction moyenne des effectifs a été de 2.6%, diminution qualifiée de « *structurelle* »¹⁰⁴ par la Commission Paritaire 310. Nous verrons par la suite que l'analyse de Laconde et Le Coz gagnerait à être remise à jour.

Ces évolutions technologiques ont touché différemment les deux principaux types de métiers de la banque, à savoir les employés en relation directe avec le client (appelés « chargés de relation ») et les employés qui ne rencontrent pas ces clients (analystes, 'compliance', salle des marchés, entre autres) regroupés sous le terme de travailleurs de back-office.

Le chargé de relation

L'approche client a également évolué suite aux évolutions technologiques, puisque les clients ont maintenant la possibilité de s'informer en ligne avant de s'adresser au guichet, créant de ce fait une « *relation à trois : écran, client et chargé de clientèle* » (Ezan et alii., 2004, p.36). Ces évolutions ont eu pour effet de « *déposséder le chargé de clientèle d'une partie de son savoir faire (sic)* » (p.39).

Selon Ezan et alii. (2004), ces changements technologiques sont plus ou moins bien accueillis. Par exemple, l'expérience des travailleurs en mi-carrière leur permet de maîtriser le risque de crédit et de jouir d'un capital confiance de la part des clients. Ils regrettent cependant l'évolution de leur métier vers plus de commercial et l'augmentation des produits proposés. Les évolutions technologiques ont été subies.

Les auteurs analysent ensuite un paradoxe entre la volonté des banques de se différencier sur le conseil et le manque de valorisation de l'expérience professionnelle. Ce paradoxe nous est expliqué par quatre facteurs: chaque agence doit être rentable, et tente donc de maîtriser ses coûts de personnel en licenciant les travailleurs âgés, sensiblement plus chers. Deuxièmement, les banques expriment leur volonté de « *remodeler la pyramide des âges* » (p.37) en la rajeunissant. Troisièmement, les stéréotypes encouragent les banques à privilégier des travailleurs jeunes, car ils seraient plus dynamiques au niveau commercial. Enfin, les banques seraient confrontées à des difficultés pour valoriser l'expérience.

¹⁰⁴ <http://www.emploi.belgique.be/CAO/310/310-2015-010381.pdf>

Les fonctions de back-office

L'étude d'Ezan et alii. (2004) dresse le portrait de l'employé administratif : il s'agit d'une femme d'une cinquantaine d'années en demande de stabilité professionnelle et effectuant des tâches répétitives. Le développement des compétences et la mobilité de cette population n'ont pas été favorisés par les banques, qui ont préféré se concentrer sur les membres du réseau. Ces travailleurs sont des spécialistes dans leur domaine sans pour autant avoir accès à une évolution de carrière. Nous ne développerons pas plus avant cette catégorie de travailleurs, puisqu'ils ne sont pas l'objet de ce mémoire.

Les accords sectoriels

Le secteur de la banque est régi par les règles émanant de la Commission Paritaire (CP) 310. Cependant, d'autres commissions paritaires régissent certaines activités des banques, soit les CP 308 (sociétés de prêts hypothécaires) et CP 309 (sociétés de bourse). Banque faisant partie de la Commission paritaire 310, nous développerons les règles de celle-ci ci-après.

Les salaires dépendent d'un barème nommé « *barème d'expérience* ». Ce barème est un minimum légal, les banques pouvant offrir plus à leurs travailleurs, par exemple pour retenir un 'Talent'. Celui-ci différencie entre les statuts et la catégorie dans le statut. Le statut d'employé est par exemple divisé en quatre catégories. La notion d'expérience, prise dans son acception large, incorpore à la fois l'exercice de l'activité professionnelle chez l'employeur actuel ou un autre employeur du même secteur, sans distinction entre les prestations à temps plein ou à temps partiel, mais aussi expérience dans service public, les stages et le volontariat même dans d'autres secteurs, ainsi que le chômage¹⁰⁵. Cette définition large de l'expérience professionnelle nous semble pouvoir être expliquée par les origines du système salarial actuel : jusqu'en 2009, les salaires étaient liés à l'âge, après quoi cette inégalité de traitement (article premier de la CCT du 2 juillet 2007) a été revue en remplaçant l'âge par l'ancienneté comme critère principal.

Le secteur bancaire considère comme groupe à risque les travailleurs de plus de 50 ans, en raison de leurs « *difficultés significatives d'adaptation à de nouvelles fonctions ou à de nouvelles technologies* »¹⁰⁶. Cette reconnaissance en tant que groupe à risque permet à ce groupe d'âge de recevoir des efforts de la part de l'entreprise, à hauteur de 0.05% de la masse salariale. En application de la CCT 103, les travailleurs de 55 ans ou plus ont accès à une formule de crédit temps, que ce soit en 4/5 temps ou en mi-temps. Le secteur bancaire a également mis en place un système transitoire temporaire de trois ans¹⁰⁷, qui prendra fin le 31 décembre 2017, permettant à ses travailleurs d'obtenir une prépension dès l'âge de 58 ans ou de 60 ans selon les cas, alors que cet âge a été relevé par

¹⁰⁵ <http://www.emploi.belgique.be/CAO/310/310-2008-004271.pdf>

¹⁰⁶ <http://www.emploi.belgique.be/CAO/310/310-2015-010381.pdf>, article 5.

¹⁰⁷ <http://www.emploi.belgique.be/CAO/310/310-2015-007704.pdf>

différents Arrêtés Royaux (A.R.) (A.R. du 28 décembre 2011, A.R. du 30 décembre 2014). Les prépensions sont aussi automatiquement accordées aux travailleurs de plus de 58 ans licenciés sans motif grave. Comme nous l'avons déjà écrit, le régime de prépension dans le secteur bancaire va au-delà du prescrit légal en accordant une compensation de 95% de la différence entre le salaire brut et l'indemnité de chômage. Ceci peut sembler une protection supplémentaire des travailleurs âgés puisque cette compensation de 95% est, selon nous, doublement désincitative. Premièrement, parce qu'elle accorde plus que le minimum compensatoire prévu de 50%, et ensuite parce que le secteur bancaire, comme nous l'avons vu, est caractérisé par des salaires moyens élevés. Ceci prend tout son sens dans ce secteur très concurrentiel, et encore plus à la lumière des difficultés actuelles du secteur.

Une vision exclusiviste des travailleurs âgés est visible dans un ancien accord sectoriel, aujourd'hui supprimé, qui, pour stimuler l'emploi dans le secteur, préconise le recours à des départs anticipés¹⁰⁸.

En conclusion, les accords sectoriels sont variés et ne permettent pas de conclure à un prescrit sectoriel quant aux fins de carrière. Si certains (augmentation à 95% du complément de l'entreprise) semblent protéger les travailleurs en fin de carrière, d'autres (régime transitoire de prépensions) permettent de prolonger d'anciennes pratiques de sorties anticipées.

La gestion des travailleurs âgés dans les quatre grandes banques en Belgique

Nous commencerons cette partie par une analyse comme l'aurait fait Scotto des bilans des entreprises. Cependant, cette analyse purement statistique ne nous informe pas sur le discours des entreprises. De plus, le faible nombre d'occurrences peut venir du fait que l'entreprise n'aborde pas un sujet ou du fait que le vocable utilisé soit différent. Pour ces raisons, nous analyserons plus finement les rapports annuels dans la suite de ce travail. De plus, puisqu'aucune des quatre grandes banques contactées n'a accepté de nous recevoir, ou que cela n'a pas été possible¹⁰⁹, il nous a fallu trouver d'autres moyens pour, *a minima*, connaître leurs principes de gestion des travailleurs âgés. Pour bien mettre en perspective les divergences des approches, nous en dresserons un portrait en fonction de leur approche plus ou moins inclusive. Nous commencerons par les banques qui proposent des plans de préretraite massifs, pour terminer par une banque qui a développé un outil innovant de conservation des travailleurs âgés.

¹⁰⁸ <http://www.emploi.belgique.be/CAO/310/310-2002-001062.pdf>

¹⁰⁹ La banque KBC est uniquement active en Flandre et à Eupen. En Wallonie, c'est CBC Banque qui officie, mais cette banque nous a indiqué avoir ses processus propres de gestion des ressources humaines. A Bruxelles, depuis le premier janvier 2015, une seule entité, KBC Brussels, regroupe les anciens guichets CBC et KBC.

	Belfius	BNPP Fortis (2014)	ING	KBC
Gestion des âges	0	0	0	0
Intergénérationnel	0	0	0	1
Seniors	0	0	0	0
Jeunes	6	0	0	0
Talents	4	2	0	3
Diversité	7	7	0	3
Diversité des âges	0	0	0	0
Gestion des carrières	0	0	0	0

Figure 20 : Occurrences dans les rapports annuels 2015 (2014 pour BNP Paribas-Fortis).

Belfius Banque

Le rapport annuel de 2015 (266 pages) de Belfius Banque et Assurances ne contient aucune référence aux travailleurs âgés, aux seniors ou aux générations. Il contient une référence à l'âge, l'âge moyen des collaborateurs étant de 45,9 ans. Les jeunes travailleurs, quant à eux, reçoivent un parcours de stage interne et peuvent, jusque 36 ans, rejoindre une communauté de jeunes travailleurs de l'entreprise.

Plutôt que d'en conclure qu'on ne peut rien en conclure, nous soulignerons que l'âge chez Belfius ne semble pas être une préoccupation. La justification du groupe pour refuser notre demande d'entretien a été que personne dans l'entreprise n'a de connaissances suffisantes sur les travailleurs âgés.

Avant l'entrée en matière début 2015 des restrictions concernant les prépensions (relèvement de l'âge de 58 ans à 60 ans), la banque Belfius a proposé fin 2014 à ses travailleurs âgés de 56 et 57 ans de s'orienter vers un système de préretraite. En demandant un crédit-temps de 50%, une fois l'âge de 58 ans atteint en 2015 ou 2016, ces travailleurs seront dispensés de prestations. 65% des 367 travailleurs concernés ont accepté ce régime qui devrait permettre à la banque de faire entrer des travailleurs dans un système de prépensions aux conditions de 2014 même si leur prépension effective sera prise en 2015 ou 2016.

Doit-on y voir une volonté de ces travailleurs de sortir du marché du travail ? Cela a pu être le cas. D'autres ont pu se sentir poussés vers la porte. Enfin, certains ont choisi la sécurité de cette offre plutôt que l'instabilité d'une entreprise en réorientation.

À l'époque, le ministre des Finances, Johan Van Overtveldt, a marqué sa désapprobation à l'initiative, tout en rappelant cependant la liberté de l'entreprise dans ses démarches¹¹⁰. Rappelons que Belfius est une banque publique.

Fortis Banque

Dans son rapport, la banque ne parle ni de jeunes travailleurs, ni de travailleurs âgés, ni de seniors. Elle met cependant en avant son label diversité obtenu de la part de la région Bruxelles-Capitale.

En 2010, BNP Paribas Fortis communique sur sa volonté d' « *augmenter l'engagement au travail des travailleurs âgés* ». La banque a, en collaboration avec Securex, interrogé des travailleurs âgés pour connaître leurs attentes pour le futur. Cette étude a été mise en place à cause des perspectives de départs des travailleurs de l'entreprise (3000 des 17 000 travailleurs étaient susceptibles de partir en retraite dans les cinq prochaines années). Les solutions explicitement proposées sont : le crédit-temps, le télétravail, le coaching des jeunes générations¹¹¹. Cette initiative s'axe donc fortement sur la gestion des connaissances (transmettre à la jeune génération) et la gestion des travailleurs âgés (adaptation du temps de travail), ce qui nous semble répondre à la fois aux demandes de l'entreprise (éviter la perte de compétences) et des travailleurs (certains étant probablement en demande d'un tel dispositif).

Il y a quelques semaines, le 16 février 2016, BNP Paribas Fortis (détenue à 10% par l'État belge) a proposé à certains de ses travailleurs des conditions plus favorables de départ anticipé (permettre l'octroi d'une prépension dès 25 années d'ancienneté, par exemple¹¹²). Ceci est la conséquence d' « *une politique très agressive pour se débarrasser de ses collaborateurs de plus de 50 ans* »¹¹³ selon le secrétaire général de la Setca, Jean-Michel Cappoen, qui indique qu'il aurait préféré que la banque investisse dans un plan de formation à destination des travailleurs plus âgés. La banque, quant à elle, veut « *profiter des vannes publiques tant qu'elles sont encore ouvertes en matière de prépension et de crédit-temps* »¹¹⁴. Elle indique également réfléchir à la problématique de la diversité des âges.

Ce cas est illustratif à deux propos. Premièrement, il montre comment une entreprise peut changer de positionnement suite à une variation du contexte externe (crise économique) et interne (rachat de Fortis par le groupe BNP Paribas). Ce cas permet aussi de mettre en lumière l'importance

¹¹⁰ Journal L'Echo, vendredi 28 novembre 2014 et jeudi 18 décembre 2014.

¹¹¹ http://www.securex.be/export/sites/default/content/download-gallery/fr/testimonials/GF0036_029_-_BNP_Paribas_Fortis.pdf, consulté le 20 juin 2016.

¹¹² Pour souligner l'importance de l'attractivité de cette mesure, rappelons qu'en 2016, le Régime de Chômage avec Complément d'entreprise est disponible après 40 ans d'ancienneté pour les hommes, et 32 ans pour les femmes. Source : <http://www.emploi.belgique.be/defaultTab.aspx?id=743>, consulté le 20 juin 2016.

¹¹³ La Libre Belgique, lundi 15 février 2016, Page 27.

¹¹⁴ Le Soir/Namur Luxembourg, mardi 23 juillet 2015, Page 19.

de la communication dans un secteur qui nécessite une clientèle. La banque n'exclut pas les travailleurs âgés, mais elle saisit les opportunités de politiques gagnant-gagnant. De plus, la diversité des âges est en réflexion... peut-être depuis et pour longtemps.

ING Banque

Le rapport annuel d'ING n'a pas de section dédiée aux travailleurs de l'entreprise : aucune information n'y est disponible.

Cependant, l'analyse de presse nous apprend que la banque ING a également tenté de restructurer sa main d'œuvre. En février 2013, le groupe annonce vouloir diminuer de 1000 personnes son nombre de travailleurs, par des mesures de 'départs naturels'. La CGSLB craint cependant une « *chasse aux travailleurs expérimentés* », trop chers pour l'entreprise¹¹⁵, dans un contexte où la banque cherche surtout à réduire ses coûts. Les syndicats mettent également en avant que la banque préfère licencier individuellement, pour choisir les travailleurs¹¹⁶.

Ici aussi, le discours normalisateur des départs naturels s'oppose à celui des syndicats qui craignent une « chasse ». Les syndicats s'expriment sur un problème potentiel dans la gestion de la main-d'œuvre âgée alors que la banque tente de minimiser l'importance du sujet.

KBC Banque

Le rapport annuel de KBC lui non plus ne contient pas de section dédiée aux ressources humaines.

Cependant, KBC banque nous semble, a priori, la banque la plus inclusive. Notre opinion est fondée sur le fait qu'elle insiste, dans son 'livre blanc' (2014), sur l'importance de la prise en compte des cycles de vie et la modification des attentes sur la carrière (la carrière ne doit pas forcément être continue ou ascendante). Dans cette perspective, l'organisation permet à ses travailleurs de choisir parmi 5 trajets pour la fin de leur carrière¹¹⁷. Les travailleurs peuvent ainsi décider de ne rien changer (track 1), de travailler moins (demi-journées de congé ou blocs de jours entiers, par exemple travailler une semaine sur deux), d'avoir un travail allégé (par exemple en passant à une fonction de support, qui reconnaît l'expérience), de combiner ces deux dernières options, voire, et c'est novateur, de travailler dans une autre entreprise membre de l'initiative Experience@Work (parmi lesquelles AXA et Belgacom) tout en restant un travailleur de KBC. Cette dernière option a mis du temps à se mettre en place, principalement pour des raisons légales : le trajet numéro 5 s'apparentait à du prêt de main-d'œuvre ou à du co-sourcing, pratiques qui sont fortement réglementées. La banque a également créé

¹¹⁵ <http://www.cgslb.be/fr/articles/la-cgslb-condamne-lappat-du-gain-ding-et-redoute-une-chasse-aux-travailleurs-experimentes>, consulté le 20 juin 2016.

¹¹⁶ La Libre Belgique/édition nationale, jeudi 14 février 2013.

¹¹⁷ Pour plus d'informations à ce sujet : <https://newsroom.kbc.com/kbc-et-les-travailleurs-plus-ages-adoptent-une-approche-inedite-de-la-fin-de-carriere-avec-le-plan-minerva>, consulté le 20 juin 2016.

un programme de formations pour les travailleurs qui n'avaient pas été formés depuis longtemps. Enfin, elle a créé un outil en ligne d'évaluation de carrière. Ces initiatives reposent sur trois responsabilités : celle de l'entreprise, qui doit lutter contre la « *pratique en Belgique de destruction des talents* » (p.16); celle du politique qui doit soutenir et motiver les 'solutions créatives' des entreprises; et celle des travailleurs eux-mêmes qui doivent prendre en main leur carrière.

La communication de la banque semble être ici en concordance avec ses actions. Le cadre novateur mis en place vise non seulement à valoriser les ressources internes (les travailleurs peuvent choisir entre différents chemins de carrière), mais également les ressources externes (des travailleurs d'autres entreprises sont ainsi intégrés temporairement afin de partager leur expérience).

Conclusions intermédiaires

Cette partie du travail nous a permis de comprendre à la fois l'importance du secteur bancaire dans l'économie, ainsi que les difficultés auxquelles il est confronté en raison de la concurrence croissante, des conséquences de la crise de 2007 qui perdure et des règlements mis en place à sa suite (Bâle III).

L'emploi est également mis sous pression suite aux évolutions technologiques, que nous avons développées plus avant par la suite. Ces évolutions amènent des évolutions qualitatives (spécialisation des travailleurs) et quantitatives (l'automatisation de certaines tâches permettant de diminuer le personnel).

Nous avons ensuite présenté les accords sectoriels qui encadrent les fins de carrière des travailleurs de la Commission Paritaire 310. Ceux-ci n'adoptent pas une vision claire de ce que devrait être la gestion des fins de carrière dans les banques, favorisant à la fois les préretraites et un fort taux de compensation pour les travailleurs en préretraite.

Les quatre principales banques belges ont des approches diamétralement opposées en ce qui concerne la gestion de leurs travailleurs âgés. Elles s'étendent de la volonté de conserver les travailleurs en emploi à celle de diminuer volontairement le nombre de travailleurs âgés, en passant par des politiques plutôt peu innovantes de gestion des compétences. L'état d'avancement de leur réflexion est également différent : KBC a déjà mis en place (avec d'autres entreprises) un processus très innovant alors que BNP Paribas indique être en train de réfléchir à la problématique. Notons également les hiatus entre les discours des entreprises et leurs pratiques. Ceci pourrait en partie expliquer les refus de ces entreprises de nous recevoir.

Présentation de l'entreprise : Banque

Banque est une entité d'un groupe actif dans différents pays européens dont la Belgique. Ailleurs dans le monde, on retrouve certains de ses établissements dans des économies majeures, comme Hong Kong, les États-Unis d'Amérique ou la Chine. Banque reste cependant assez autonome : constituée en Société Anonyme, elle possède son propre conseil d'administration et prend certaines décisions relatives aux ressources humaines de manière indépendante : elle engage et licencie sans en référer à sa maison-mère, mais elle met également au point ses propres définitions de fonctions et processus RH. Elle ne réfère au groupe que pour des processus RH transversaux comme, par exemple, sa gestion des talents.

Au sein des organismes bancaires, on distingue généralement deux infrastructures : le réseau et le siège. Le réseau est la partie visible de la banque, celle à laquelle s'adressent les clients. Dans le cas de Banque, une centaine d'agences constituent le réseau. Les décisions routinières se prennent dans les agences secondaires, mais ce qui ressort de compétences particulières (relations avec le secteur non marchand, avec les grandes entreprises, etc.) et ayant des conséquences significatives pour la banque relève de l'autorité de l'agence centrale de la zone géographique.

Dans le réseau se trouvent les fonctions opérationnelles, comme les « chargés de relation clientèle » (par exemple les personnes au guichet, en charge de la sphère privée), les « chargés de relations professions libérales et indépendants » et les « chargés de relations avec les agriculteurs ». Une agence compte généralement de deux à sept travailleurs. Dans chaque agence se trouve un directeur d'agence qui remplit également des missions commerciales auprès de clients.

Dans les agences centrales, ces mêmes fonctions sont exercées, auxquelles viennent s'ajouter les relations avec le secteur public et non marchand, ou avec les grandes entreprises. On y retrouve aussi un directeur d'espace financier, qui est le supérieur des directeurs d'agences dans sa région. Le directeur d'espace financier est le lien entre les directeurs d'agence et le siège central.

Les fonctions exercées au siège sont les fonctions de support (RH, informatique, marketing,...) et les fonctions d'analyse (analyse macro-économique, direction générale, ...). Les bureaux sont organisés en *open space*, pour les membres de départements. Les chefs de département ont leur propre bureau. Cette organisation en *open space* fait écho à la culture d'entreprise, qui est, malgré la taille de la banque, assez familiale (les sorties entre collègues rencontrent un vif succès, les discussions sur la vie privée entre personnes de lieux différents sont nombreuses, le ton est amical, le tutoiement est favorisé entre collègues, etc.). À moi aussi, il m'a été demandé de tutoyer les personnes que je rencontrais. Il n'est conseillé de vouvoyer que les membres du conseil d'administration par marque de respect. Les responsables RH connaissent (presque) toutes les personnes travaillant dans l'entreprise. Les personnes que j'ai observées étaient capables de dire, lorsqu'on le leur demandait, où travaillait une personne et qui était son manager et constituait son équipe. Lorsqu'elles rencontraient

les personnes en question, les sujets professionnels et privés se mélangeaient. Notons cependant qu'il existe dans certains esprits une perception de schisme entre le Siège d'un côté et le Réseau de l'autre, qui seraient deux mondes différents qui ne se comprennent pas assez.

Chez Banque, les ressources humaines sont séparées en trois départements selon la nature administrative (*payroll*, établissement et modification des descriptions de fonctions, mise en place et envoi des outils d'évaluation, exécution du contrat de travail et concertation sociale), d'appui (support aux directeurs d'agences et d'espaces financiers en termes de management, gestion des risques, organisation du point de vente, ainsi qu'assurance de la coordination des ressources humaines au niveau du réseau, les demandes de formations, les demandes immobilières du réseau) ou technique (le recrutement et la sélection, la présence sur les Campus, le développement de projets comme la modification du parcours d'intégration ou l'amélioration de l'offre de formations, l'amélioration des liens avec la maison mère et de l'élaboration et de la poursuite du programme de gestion des Talents). Les membres de ces différentes entités ont des formations variables (juristes, spécialistes RH, anciens membres du réseau), comme laisse à penser la variabilité de leurs fonctions.

Notons que la prise en main par les travailleurs de leur carrière (« *empowerment* ») est également très fortement prônée par Banque. Les travailleurs sont ainsi invités à proposer des formations selon leurs besoins et ils ne doivent pas hésiter à prendre contact avec le bureau des ressources humaines.

Au niveau des Ressources humaines, Banque adopte un modèle objectivant teinté d'individualisant (Pichault, Nizet, 2013). Ainsi, la plupart des processus sont uniformes pour l'ensemble des travailleurs, mais chaque travailleur est, depuis 2012, invité à prendre en main sa carrière. La mobilité de carrière (verticale ou horizontale, les organigrammes des banques étant relativement plats) est donc de la responsabilité principale du travailleur. La formation est également à la fois objectivante (centrée sur les savoir-faire) et individualisante (centrée sur les savoir-être), tout comme le recrutement (quantification des effectifs, mais présence de différents tests à l'entrée). La plupart des autres dimensions de la gestion des ressources humaines sont plutôt objectivantes (pointage, nette séparation entre temps de travail et temps de loisir, délégation syndicale, salaires déterminés presque exclusivement sur des grilles salariales et des boni collectifs) bien que des libertés individualisantes existent (principe de l'expression directe).

Le personnel dans agences bancaires peut être divisé en six fonctions principales, selon la clientèle assignée : certains s'occupent des agriculteurs, d'autres des professions libérales et indépendants, d'autres encore des petites entreprises ou des grandes entreprises. Les grosses fortunes sont gérées soit par le Personal Banker (75000-500000 €), soit par le Private Banker (500000-1000000 €). Selon la taille de l'agence, il peut y avoir une personne assignée exclusivement au guichet.

Méthode de recherche

Problématique et question de départ

L'étude de la gestion des âges en entreprise regroupe un grand nombre de travaux. Nous avons dans un premier temps envisagé d'analyser le positionnement de Banque quant à sa gestion des travailleurs âgés en reprenant le travail de Taylor et Walker (1998) évoqué supra. Cependant, ce travail ne nous a pas semblé suffisamment étoffé pour un mémoire de fin d'études, raison pour laquelle nous avons, au fil de nos lectures, changé d'angle de travail.

Comme nous espérons l'avoir démontré dans notre partie théorique, il existe différents angles d'approche de la question des travailleurs âgés au niveau macrosociologique (économique, ergonomique, sociologique et psychologique), chacun débouchant sur des travaux multiples et variés. Cependant, c'est la diversité des approches au sein même des entreprises qui nous a le plus marqué : quatre entreprises du même secteur mettent en effet en œuvre des stratégies de gestion des travailleurs âgés diamétralement opposées. Prenant comme point de départ une entreprise et ses pratiques, notre question de départ finale, après toutes les itérations nécessaires à son établissement (Quivy et Van Campenhoudt, 2011), est établie comme suit :

« Quel est le lien entre les politiques des ressources humaines et la façon dont les travailleurs vivent leur fin de carrière ? »

Cette question peut être rapprochée des travaux de Duyck et Guérin (2006) qui proposent, comme nous l'avons vu, une typologie des positions des travailleurs en fin de carrière. Elle est surtout ancrée dans le vécu des travailleurs, leur ressenti.

Hypothèses

H1 : L'entreprise met en place des politiques cohérentes pour gérer les fins de carrière.

H2 : L'entreprise, par la mise en place de ses politiques, influence les trajectoires de fin de carrière. Dans le cadre d'une stratégie inclusiviste, les travailleurs, soutenus par l'entreprise, souhaiteront rester en emploi. A contrario, une stratégie exclusiviste de l'entreprise aura comme conséquence une volonté marquée de quitter son poste le plus tôt possible.

H3 : Les justifications des travailleurs pour quitter leur travail précocement mélangeront des causes liées à l'entreprise, à la sphère privée et à la personne. Ces causes personnelles seront de nature « mentale » plutôt que « physique »

Méthode

Après avoir défini notre problématique et nos hypothèses, le choix de l'approche qualitative a été pour nous une évidence. En effet, la méthode qualitative est la seule à proposer un ancrage de terrain suffisant pour permettre de capter le sens que donnent les acteurs à leurs pratiques, leurs expériences et leur vécu (Lejeune, 2010 ; Quivy et Van Campenhoudt, 2011). La réalisation

Thibault Piron

La fin de carrière dans une banque : politiques, pratiques, discours et vécu

d'entretiens semi-directifs avec différents travailleurs du réseau de Banque a été retenue afin de pouvoir disposer d'un matériau empirique suffisamment pertinent pour l'analyse.

Nous avons dans un premier temps, pour comprendre le cadre que Banque offre aux travailleurs âgés, mobilisé la théorie de Taylor et Walker dans une approche hypothético-déductive. Nous avons ce cadre n'étant pas suffisant pour expliquer le vécu des acteurs, nous l'avons augmenté par une approche inductive du vécu des travailleurs de leur fin de carrière, que nous appréhenderons par les différents liens possibles dans leur travail (collègues, supérieurs, clients, etc.). Nous avons ensuite décidé de nous orienter vers une méthode d'analyse hypothético-inductive. En effet, notre méconnaissance préalable du contexte organisationnel a orienté notre démarche vers une récolte de matériaux empiriques, dans le cadre de la passation d'entretiens semi-directifs, pour ensuite déboucher sur la construction d'un modèle d'analyse *a posteriori*.

Échantillon

Banque compte plus de 1000 travailleurs, plus d'une centaine ayant dépassé 55 ans. Conformément aux entretiens menés avec les membres du département des Ressources Humaines, l'âge nous a semblé le seul critère discriminant à prendre en compte dans notre sélection de personnes à interroger. Le seuil de 55 ans a été fixé en accord avec les politiques de l'entreprise qui considère comme âgés les travailleurs de 55 ans et plus.

En raison du nombre important de personnes répondant à ce critère, il nous a été impossible de les rencontrer toutes. Cependant, ce travail ne vise pas à être représentatif, mais bien à atteindre une certaine saturation empirique, qui est le but d'une démarche quantitative. (Lejeune, 2010 ; Quivy et Van Campenhoudt, 2011).

Comme nous avons pu le voir supra, il existe chez Banque trois grands groupes de travailleurs: la direction, les personnes du siège et les travailleurs du réseau. Les travailleurs du réseau occupent diverses fonctions que nous avons déjà énumérées. Pour ne pas comparer des vécus différents (celui des travailleurs du *front office* et celui des travailleurs du *back-office*), il nous a semblé nécessaire de nous concentrer sur un seul type d'acteurs. Nous avons donc décidé, après avoir interrogé des travailleurs des Ressources Humaines (ces entretiens, plutôt de nature exploratoire, nous ont permis d'avoir une idée générale des processus de gestion des travailleurs âgés), d'interroger des travailleurs du réseau. Notons cependant que nos deux premiers entretiens avec les membres des ressources humaines, visaient à classer Banque dans la typologie de Taylor et Walker, dans une approche hypothético-déductive, afin de contextualiser les expériences des travailleurs rencontrés.

Dans la suite de ce texte, nous nous référerons aux entretiens par le numéro noté dans la première colonne du tableau suivant, qui reprend également une brève description des personnes rencontrées. L'anonymat demeurant une condition sine qua non pour réaliser ce travail de mémoire,

nous ne ferons jamais allusion à l'emplacement précis de l'agence de l'interviewé. Nous mentionnerons uniquement son affectation.

Numéro	Catégorie de la personne rencontrée	Brève description du métier de la personne	Situation
1	Ressources Humaines	En charge de projets RH	N.A.
2	Ressources Humaines	En charge des aspects légaux	N.A.
3	Réseau- Chargé de relations indépendants	Directeur d'agence et responsable commercial avec les indépendants	60 ans, dans un régime de préretraite, restent 6 jours
4	Réseau- Chargé de relations Agri	Responsable commercial des relations avec les agriculteurs pour plusieurs agences	60 ans, dans un régime de préretraite, restent 21 mois
5	Réseau- Directeur d'Agence	Directeur d'une agence qu'il a créée	61 ans, pas de préretraite proposée/demandée
6	Réseau- Personal Banker	En charge des placements financiers pour tous les clients	56 ans
7	Réseau- Personal Banker	En charge des placements financiers, fortune entre 75 000 € et 500 000 €	55 ans
8	Réseau- Relations aux Entreprises	Conseille les entreprises sur les aides publiques disponibles	61 ans, dans un régime de préretraite, restent 19 mois
9	Réseau- Personal Banker	En charge des placements financiers, fortune entre 75 000 € et 500 000 €	59 ans, en 4/5 ^{ème} temps depuis 30 mois

Figure 21 : Personnes interviewées chez Banque

Les entretiens

Les entretiens se sont déroulés en deux temps. Les travailleurs des Ressources Humaines ont été interrogés en mars 2016 et ont donné lieu à une demande de l'entreprise de réaliser un diagnostic, situation gagnant-gagnant. Il a donc fallu nous accorder sur les sujets à traiter ainsi que les outputs attendus. La deuxième vague d'entretiens, axés sur les travailleurs et leur vécu, a ensuite pu commencer et a eu lieu en juillet et août 2016.

Nous avons donc créé deux guides d'entretien distincts, disponibles en annexe : le premier pour les responsables des Ressources Humaines était axé sur les pratiques de l'entreprise dans sa gestion des travailleurs âgés. Il nous a permis de dresser une première analyse sur base du texte de Taylor et Walker (1998). Notons que cette analyse n'est pas approfondie, puisqu'elle n'est pas le but de ce travail. Elle est néanmoins intéressante pour contextualiser les résultats.

Le second guide d'entretien visait à interroger les travailleurs sur leur vécu de fin de carrière. Nous avons choisi d'interroger les premières personnes sur base des problématiques mises en évidence

ci-dessus¹¹⁸ : leur motivation à rester en place, leur position ressentie dans l'entreprise (plus ou moins marginalisée), les relations avec le manager. Suite à nos entretiens avec les gestionnaires des Ressources Humaines, nous avons pensé qu'il pourrait être intéressant d'interroger les travailleurs sur leur vision de la retraite. Une des personnes rencontrées (entretien 2) nous a ainsi dressé une typologie de trois états face à la retraite (voir page 66). Enfin, il nous a semblé utile d'interroger les personnes sur les améliorations qu'elles proposeraient de la gestion des âges, puisque cela permet à la fois de mettre en exergue les problèmes ressentis et de proposer un retour à l'entreprise qui nous a reçu. Ce guide a également évolué au fil des entretiens, le guide final étant également disponible en annexes.

Limites

Avant de discuter des résultats du terrain, il nous semble impératif de mettre en avant les limites de ce travail.

Premièrement, nous tenons encore une fois à souligner que ce travail ne s'intéresse qu'aux travailleurs de la partie sud du pays. Comme nous avons pu déjà le souligner lors de notre analyse chiffrée de la situation des travailleurs âgés, les situations sont statistiquement très diverses dans les trois régions belges. Ces différences statistiques nous amènent à penser que les vécus seront probablement différents également.

Deuxièmement, ce travail aurait gagné à être mené dans une perspective longitudinale, afin de mieux percevoir l'évolution du positionnement des travailleurs face à leur carrière. Cette perspective, trop longue, n'a malheureusement pas pu être employée ici.

Troisièmement, le matériau de ce travail consiste en des entretiens avec des travailleurs du front office, qui pourraient avoir un vécu de la fin de carrière différent de celui des travailleurs du back-office. Ce travail n'est donc pas généralisable à Banque tout entière, et encore moins à l'ensemble du secteur bancaire.

Pour ces raisons, il convient de garder à l'esprit que les résultats découlant de l'analyse du matériau empirique ne présenteront pas de caractère généralisable, et devront toujours être considérés au regard des spécificités des contextes organisationnels concernés.

¹¹⁸ Les grilles d'entretien, disponibles en annexe, mettent en évidence les liens entre les thèmes abordés et leur pertinence.

Entretiens et lien avec théorie

a) les politiques de Banque

Chez Banque, un travailleur est considéré comme âgé lorsqu'il dépasse l'âge de 55 ans. Les responsables des Ressources Humaines que nous avons rencontrés pensent d'ailleurs que le seuil de 45ans défini par la Convention Collective de Travail numéro 104 est trop bas. La deuxième personne interviewée dit même avoir « *été très choquée de cette CCT. 45 ans, il reste encore 20 ans de carrière, c'est une moitié de carrière, donc j'ai trouvé ça choquant. [...]. Tu imagines si quelqu'un vit jusque 80 ans ?* » (entretien 2).

Les demandes sont plus tardives que 55 ans et ont majoritairement trait à une réduction du temps de travail. Certains travailleurs demandent pour changer de poste, mais « *ce n'est pas le plus courant* » (entretien 1). Cependant, Banque ne peut pas répondre favorablement à toutes les demandes puisque certaines fonctions sont incompatibles avec du temps partiel. « *Un 80%, on ne peut pas toujours l'accorder, parfois les agences sont trop petites et on a des problèmes* » (entretien 2).

Banque a mis en place différents dispositifs : par exemple, les travailleurs de 55 ans sont convoqués à un entretien de carrière durant lequel « *on fait le point avec lui-même, son management, les ressources humaines, on voit par rapport aux différentes options quelles directions peut prendre le collaborateur.* » (entretien1). Banque met également en place un dispositif visant à retenir les travailleurs âgés qui consiste en un « *plan d'assurance supplémentaire* » (entretien 2) dont la taxation diminue avec l'âge. Banque a aussi mis en place « *un régime de transition permettant aux personnes de partir deux ans avant l'âge de la pension sur base volontaire* » (entretien 2), cependant proportionnellement peu utilisé¹¹⁹. Elle permet donc aux travailleurs de choisir entre la cessation d'activité ou sa prolongation (qui ouvre des droits supplémentaires au niveau de Banque et au niveau de la société). Banque organise également des séances collectives d'information sur la retraite (comment calculer le moment de l'ouverture des droits à la retraite, calculer le montant de celle-ci, etc.).

Banque tente, depuis fin 2012, de développer la responsabilisation des travailleurs quant à leur carrière. Ce changement dans la manière de gérer les carrières a un impact sur les travailleurs puisqu'il crée une séparation entre les anciens dont la carrière a été pilotée du siège central et les nouveaux qui n'ont connu que cette responsabilisation. « *J'entendais ça, encore il y a 4 ou 5 ans, comme attente on venait et on demandait "ha, qu'est-ce que l'entreprise va m'offrir comme fonction?", donc on sort de ça* » (entretien 1). « *On voudrait quand même que ce soit le membre du personnel qui prenne sa vision en main, on ne va pas le prendre par la main en disant "voilà la porte", c'est pas notre objectif.* »

¹¹⁹ Notons que les causes de fin de contrats sont évoquées dans le rapport social de Banque. Il a été mis fin en 2015 au contrat de 95 personnes, dont 21 licenciements, 30 pensions, 0 RCC et 44 « autres motifs ».

(entretien 2). Notons également que cette responsabilisation justifie que Banque ne fasse pas d'étude des différences des formations suivies selon l'âge.

Banque dit réfléchir à la question des travailleurs âgés pour plusieurs raisons : le prolongement de la carrière implique des modifications dans les plannings de succession, une augmentation des coûts de fonctionnement (due à l'augmentation des salaires) et pourrait être nuisible dans une perspective de rétention des Talents, politique à laquelle, nous l'avons dit, Banque accorde beaucoup d'importance. Le prolongement de la carrière pousse banque à être « *créative* » (entretien 2) en termes de politiques de ressources humaines afin de permettre aux travailleurs d'atteindre 42 ans d'ancienneté. « *Quand j'ai commencé, il y avait des personnes qui partaient à 55 ans. On avait des crédits-temps. Maintenant, il n'y a plus personne qui part quasiment avant 60 ans !* » (entretien 2)

Les travailleurs semblent adopter des attitudes contrastées par rapport à la retraite. Certains semblent n'attendre que cela (« *on a les personnes [...] qui ont presque leur mètre avec un centimètre égal à un jour, on en a, mais c'est assez rare, heureusement* » (entretien 2)) ; d'autres prennent l'initiative de solliciter des entretiens pour la préparer et se sont déjà renseignés (« *On a ceux qui réfléchissent, mais qui restent motivés jusqu'au bout, mais qui la préparent, mais qui sont lucides en se disant "il y aura un après"* » (entretien 2)); alors que d'autres vont à reculons aux séances d'information non obligatoire données par Banque (« *Il y a des personnes qui sont venues à la séance d'information et qui m'ont dit "moi j'ai pas envie d'être là"* » (entretien 2)), voire sont « *dans le déni* » (entretien 2).

Ces différentes attitudes résultent des différentes connaissances par rapport aux droits à la retraite, dont le contraste est particulièrement visible lors des séances d'information. « *Quand je rencontre les personnes en disant "vous savez ce à quoi vous avez droit ?", je dirais 8 sur 10 ne le savent pas, c'est assez aberrant.* » (Entretien 2).

Enfin, notons que l'un des responsables interrogés nous a fait remarquer le caractère, selon lui, péjoratif du terme « *âgé* ».

Disons, tu vois moi ce qui m'interpelle c'est l'idée travailleurs âgés, pour moi c'est déjà un peu péjoratif, tu vois, le terme, c'est quoi être "âgé" [...] Est-ce qu'on ne devrait pas plutôt parler d'"expérimentés", de "séniorité", tu vois le terme a aussi son importance. [...] Je pense qu'on est plus dans le stéréotype de la personne âgée qui est devant sa télé quand on utilise ce vocabulaire. (Entretien 1)

Afin de clarifier les pratiques en termes de ressources humaines chez banque, nous reprenons ici l'analyse faite par Taylor et Walker (1998), que nous avons déjà développée supra. Le but de cette section n'est pas de mener une analyse exhaustive des pratiques de Banque, mais bien de contextualiser plus avant les politiques mises en place.

Banque est en train de modifier sa méthode de gestion des travailleurs âgés, face au nombre grandissant de travailleurs proches de l'âge de la retraite. « *Mais bon la problématique est vraiment en réflexion chez nous pour le moment, il n'y a pas encore de statut figé, on est vraiment en train de développer cette nouvelle politique* » (entretien 2). Son orientation est donc plutôt réactive, bien qu'elle ait décidé de prendre les devants en développant un outil de gestion de la succession.

Banque mène sur certains points une stratégie plutôt inclusiviste. Diverses initiatives ont été mises sur pied pour motiver les travailleurs à rester en poste (formation des managers aux entretiens de carrière, conditions plus favorables concernant le plan d'assurance supplémentaire, etc.). Cependant, la politique de Banque est exclusiviste sur d'autres points : le recrutement est ainsi presque uniquement axé sur les jeunes travailleurs. La politique de Banque semble donc de ne pas exclure les travailleurs déjà présents, sans pour autant vouloir en augmenter le nombre, déjà important.

Banque ne met pas en place de processus spécifiques pour les travailleurs âgés, mis à part quelques exceptions comme la possibilité d'entrer dans un régime de transition vers la pension (travail à temps partiel). L'approche est également limitée, puisqu'elle ne prend pas en compte d'autres aspects de gestion comme l'accès aux formations.

L'engagement, quant à lui, est en cours de formalisation (le projet de formalisation fait l'objet d'une note au Comité de Direction) et semble fort. Lorsque cela est possible, Banque permet à tous ses travailleurs âgés de travailler à temps partiel ou de changer de poste. À 55 ans, les travailleurs sont également invités à une séance d'information pour leur permettre de penser leur fin de carrière.

Nous n'avons pas interrogé de middle managers, ce qui implique que nous ne savons de l'implémentation que ce que les responsables RH nous en ont dit. Il convient de souligner que leur vision peut être imparfaite puisqu'éloignée du terrain (« *nous on n'a pas une baguette magique pour tout savoir.* » (entretien 1)). Il convient de souligner que les managers de terrain partagent la responsabilité de la motivation, des formations et des évaluations avec les travailleurs. Ce point, qu'il ne nous a pas été possible d'investiguer plus avant avec les gestionnaires des ressources humaines, semble donc capital pour comprendre le vécu de la fin de carrière des travailleurs de Banque, raison pour laquelle nous l'avons inséré dans notre guide d'entretien.

L'un des facteurs explicatifs de la politique de Banque peut être la culture plutôt 'familiale' de celle-ci. D'autres justifications sont mises en avant par les responsables des ressources humaines : « *ce qui nous distingue je pense que c'est la taille, on a une taille plus humaine que ces grandes banques* » (entretien 2). « *Donc je pense que ce n'est pas exactement le même positionnement, de fait de la différence de taille* » (entretien 1).

Ce que Banque fait	Ce que Banque ne fait pas
Différents parcours de fin de carrière (mais pas encore formalisé) : diminution du temps de travail, changement de poste (mais rare)	Pas de formalisation des parcours de fin de carrière
Ne pas engager de travailleurs âgés	Membre d'Experience@Work
Séances d'information sur la retraite (aspects financiers et légaux principalement)	Séances d'aides à la transition vers la retraite
<i>Incentives</i> (financiers) à rester en poste	Perspective holiste de la fin de carrière (responsabilisation de la carrière)
Formation de managers aux entretiens de carrière, formation spécifique concernant les entretiens de carrière des travailleurs âgés	Enquête sur le terrain des comportements des managers

Figure 22 : Processus (non-) mis en place par Banque

Conclusions intermédiaires

En conclusion, Banque met en place une politique plus inclusiviste que d'autres organismes (Belfius par exemple), tout en ne proposant pas d'outil novateur comme l'a fait KBC. Banque n'engage pas de travailleurs âgés, ce qui pourrait paraître discriminatoire, mais est expliqué par la double nécessité de renouveler et d'étendre les effectifs. Banque propose donc aux salariés déjà membres du personnel certaines alternatives (réduction du temps de travail, changement de poste) en cours de formalisation lors de nos entretiens, sans pour autant inclure des travailleurs âgés extérieurs. Nous pouvons donc, à ce stade, rejeter partiellement notre première hypothèse, en ce que les pratiques de Banque ne sont pas uniquement inclusiviste ou exclusiviste. Cependant, nous éviterons d'émettre un jugement définitif avant d'avoir rencontré les travailleurs.

Pour justifier ses pratiques, Banque met en avant sa « *taille humaine* ». Ayant pu observer le fonctionnement des ressources humaines, et suite à nos entretiens avec les travailleurs, nous pouvons également postuler que la culture d'entreprise familiale favorise cette orientation. De plus, même si cela n'a pas été explicitement évoqué lors de nos entretiens, nous pensons que les membres des ressources humaines s'étaient formés (ou l'avaient été) à la diversité des âges puisque leurs discours étaient plutôt complets sur les risques du vieillissement et les pratiques mises en place par d'autres banques concurrentes, sans pour autant pouvoir nous expliquer autrement que par la taille pourquoi leurs pratiques divergeaient.

b) Description des interviewés

La seconde partie de nos entretiens a eu lieu avec des travailleurs de Banque dans le but de découvrir leur ressenti de la fin de carrière. Nous synthétiserons les résultats obtenus en les divisant en

différentes parties, dans le but d'approcher l'ensemble des éléments importants du vécu de fin de carrière. Après avoir présenté les personnes qui nous ont reçu, nous analyserons ce qu'ils nous disent de leur fin de carrière.

Entretien 3 : le déçu

La personne rencontrée dans l'entretien 3 « a sauté sur l'occasion » d'un plan de prépension, qui permet d'avoir des certitudes, par exemple quant à l'assurance hospitalisation, qui ne sont pas présentes lors d'un départ à 65 ans. Ce plan est construit comme suit : elle a droit à un crédit mi-temps de la part de l'entreprise, avec diminution de salaire compensée par des compléments de l'ONEm et la certitude d'une assurance hospitalisation jusqu'à 62 ans. D'autres avantages sont octroyés. En pratique, les travailleurs prestent des semaines complètes durant la moitié de la durée du plan, et sont donc payés par Banque sans travailler lors de la deuxième moitié du plan. Les raisons de sa volonté de partir plus tôt sont d'ordre privé : « *J'ai envie de me consacrer beaucoup plus à ma famille, à mes petits-enfants et à mon hobby qui est la forêt.* »

Il lui reste six jours à prester, mais il n'a reçu aucune information de la part des ressources humaines quant aux derniers jours de travail. Il a demandé à d'anciens collègues comment se passait les formalités du dernier jour, qu'il résume ainsi : « *Il m'a dit : 'tu laisses ta clef à l'agence quand tu t'en vas, ton GSM pareil, tu laisses ton GSM et puis c'est fini'* ». Il regrette cette sortie anonyme, tout en ajoutant qu'il n'a « *pas envie d'en faire trop* ». « *Moi je ne pensais pas partir comme ça.* » Il met également en avant le fait que la prépension offre des certitudes quant à l'avenir que continuer sa carrière ne lui offre pas : « *Avec une hospitalisation on te dit vous êtes assuré jusque 62 ans, mais on ne va pas te dire vraiment ce que tu dois faire pour t'assurer ailleurs ou quoi, (...) je vais m'arranger avec la mutuelle et c'est bon.* ».

Il nous déclare qu'il a déjà « *assez travaillé* », qu'il en a assez de ses collègues du back-office (« *Tu satures de tous ces gens-là. C'est vrai... moi je ne pensais pas partir comme ça, mais maintenant je ne veux plus entendre parler de rien. Non.* »), ou du manque de respect de ses supérieurs hiérarchiques du département des Crédits (« *surtout à la fin, tu as trop des déconvenues, des déceptions. (...) Au niveau des supérieurs hiérarchiques surtout. Tu as le service Crédits par exemple, tu as pour moi un manque de respect total (...) pour l'expérience* »). Lui qui a créé son agence avant la création de Banque, remarque deux évolutions de mentalité : Banque est actuellement une société cotée en Bourse, alors qu'elle était anciennement une coopérative. Le passage de l'une à l'autre a impliqué un changement de mentalité, du Bon Père de Famille vers la rentabilité. Ensuite, il remarque que des personnes dont dépend son travail « *ne connaissent même pas le terrain* ». Pour ces raisons, il « *sature* » et aspire à une vie différente.

Entretien 4 : l'abandonné

Ce chargé de relations avec les agriculteurs « [se] *plaît bien* » dans sa carrière et dans son poste actuel. À l'exception de quelques mois, il a passé l'entièreté de sa carrière, chez Banque, d'abord au guichet, avant d'évoluer jusqu'au poste de directeur d'agence. Il a eu plusieurs fois l'opportunité de changer d'agence, d'aller travailler ailleurs avec une promotion. Après la fusion, il a choisi de rester dans son agence en acceptant une « *diminution de carrière* ». Il a cependant toujours préféré rester en place puisque cela lui permettait de réduire ses trajets et de rentrer chez lui à midi. Si cette volonté de rester local a été un frein à sa carrière, elle lui est maintenant bénéfique puisqu'il s'est constitué un réseau qui lui permet d'être reconnu par ses clients comme un intermédiaire fiable ayant des ressources et lui permet également de mieux connaître le « *magma* » de sa région. Pour ces raisons, il nous dit « *aimer [son] boulot, autant qu'avant et peut-être même beaucoup plus* ».

Il a cependant accepté de partir en préretraite, pour plusieurs raisons. Il avoue éprouver des difficultés avec la « *rapidité folle* » des évolutions informatiques, bien qu'il tente de « [s] *accrocher* » : « *Tout ce qui est moyen d'avoir, je l'ai, donc je m'accroche* ». Il regrette également le manque de collaboration entre les générations : elle permettrait à un jeune d'apprendre le métier et d'éviter le stress trop souvent ressenti en début de carrière et, pour lui, elle « *rendrait la vie plus facile* », avec comme conséquence qu'il pourrait envisager de travailler plus longtemps : « *Moi dans de bonnes conditions ça ne me dérangerait pas de travailler jusqu'à 65 ans* ».

Il a, en signant son contrat de prépension, demandé à travailler en 4/5^{ème}, parce que « *c'est dur à un certain âge (...), tu as mal aux yeux, mal au dos, un peu des crampes quand tu tapes trop longtemps* ». Ceci l'oblige à prendre des pauses qui « *peuvent être compensées par l'expérience* », bien que « *les jeunes, ils apprennent très vite aussi, l'expérience, ils s'en font une autre* ». Il a également demandé ce 4/5^{ème} parce que, depuis peu, il occupait seul sa fonction alors qu'ils étaient deux précédemment. Voyant que personne ne remplaçait sa collègue, il a demandé à réduire son temps de travail, pensant favoriser l'embauche d'un remplaçant à sa collègue afin de réduire son stress. Cependant, personne n'a été nommé, et son stress a donc encore augmenté, devenant « *insupportable* », puisqu'il doit faire en 4 jours ce qui était fait auparavant en 10, et que les clients veulent leurs crédits « *tout de suite* » : « *J'ai un stress important et je ne viens pas travailler le lundi, je peux te dire que la nuit de lundi à mardi, je ne dors pas. (...) Donc ça m'arrive de prendre un décontractant pour pouvoir m'endormir.*».

Entretien 5 : le révolté

Cette personne est un directeur d'agence dont l'interview a été assez courte, car il n'avait pas le temps de nous recevoir une heure entière, puisqu'« *avec les vacances ont doit faire le boulot de ceux qui sont partis* », ce qui est « *dur* ». Cependant, son cas et son discours étaient différents de ceux que nous avons rencontrés jusque-là, raison pour laquelle nous avons conservé son interview. Notons que cette personne a créé son agence à 25 ans, ce qui aura son importance pour la suite.

Thibault Piron

La fin de carrière dans une banque : politiques, pratiques, discours et vécu

D'emblée, notre interviewé a saisi l'occasion que nous soyons en ressources humaines pour nous dire ce qu'il pensait des gestionnaires des ressources humaines chez Banque. Il y aurait un trop gros écart entre d'une part les travailleurs du réseau qui « *ramènent de l'argent* » et les responsables des ressources humaines qui « *ne connaissent rien au réseau* », car ils sont « *dans leur tour d'ivoire (...), loin de la campagne (...). Ils ne connaissent pas le terrain.* » Il souligne leur « *manque de compétences* » qui s'exprime par l'absence de réponse à des questions posées. Il met en avant leur âge, puisque ces travailleurs seraient « *trop jeunes* » par rapport au réseau, ce qui implique qu'ils « *ne [les] connaissent pas* ». Enfin, il met en avant les problèmes de communication des ressources humaines, qui « *ne répondent même pas à certains mails* » et dont « *on ne sait pas ce qu'ils font* ».

Concernant les fins de carrière, il indique avoir 61 ans et n'avoir « *pas été approché* » pour une fin de carrière. On ne lui aurait pas proposé de participer aux séances d'information dispensées par Banque. Ayant demandé à son supérieur hiérarchique les raisons de cette non-convocation, on lui aurait répondu qu'il « *n' [était] pas sur la liste* », selon lui parce qu'il est encore trop rentable et trop difficilement remplaçable, puisque dans d'autres cas, lorsque le fondateur de l'agence a quitté celle-ci, c'est l'agence entière qui a fermé suite aux départs des clients.

Il nous dit enfin ne pas vouloir demander de prépension, puisqu'il aime malgré tout son travail et son cadre de travail, ses collègues et lui étant soudés.

Entretien 6 : le procrastinateur

Cette personne se sentait « *bien dans [sa] carrière* », quoique les problèmes actuels des marchés impactent sur son humeur et ses résultats. Elle était contente d'avoir une équipe soudée qui la motivait à venir travailler. Elle préfère « *rester calme* » sur sa carrière, ne pas changer de poste et ne pas perdre ses habitudes. Elle ajoute que les responsables des ressources humaines de Banque ne répondent de toute façon pas aux sollicitations qui ne leur plaisent pas. Cette personne « *pense* » travailler jusque 65 ans, mais « *espère* » pouvoir partir « *un peu plus tôt* », mais ne l'envisage pas avant 62 ans. Son départ, anticipé ou non, dépendra de l'attractivité des solutions de sortie anticipée. Cependant, en raison des modifications légales, elle préfère avoir un rôle attentiste en ne se projetant pas trop dans l'avenir : « *Adviendra ce qui adviendra. (...) Je préfère ne pas y penser pour l'instant* ». Elle pense cependant qu'elle va ressentir de plus en plus de pression de la part des « *jeunes* » qui « *vont commencer à nous pousser dehors gentiment* », ou l'entreprise qui offre « *une prépension, à 62 ans, et on pousse les gens un peu vers la sortie à 59, 60, 61 ans.* ».

Elle n'a pas non plus demandé de 4/5^{ème} temps, parce que « *je n'ai pas envie et pas d'enfant dont je dois m'occuper* ». Puisqu'elle n'est pas demandeuse d'adaptations, elle n'a pas de contacts avec les Ressources Humaines mais pense être appelée dans les prochains mois, à 58 ou 59 ans, pour discuter de sa fin de carrière. Elle pense cependant pouvoir atteindre les 65 ans au travail si on lui en laisse la possibilité, voire 67 ans s'il le fallait, avec des adaptations. Elle décrit les difficultés de son

travail comme le stress (le secteur financier est second dans le classement des professions sujettes au burn-out après l'enseignement), mais qui est limité comparé à d'autres institutions financières, et les évolutions technologiques pour lesquelles il faut de « *la volonté et [être] en état* » pour suivre les évolutions. Elle déclare ne pas trop avoir l'envie de le faire, mais ne pas avoir le choix : « *Je n'ai pas plus que ça envie, mais au niveau professionnel faut le faire, quoi, y a rien à faire.* ».

Entretien 7 : le dévoué

Ce septième entretien a eu lieu avec une personne qui, bien qu'elle ait 55 ans et ait fait l'ensemble de sa carrière chez Banque (33 ans), n'occupe son poste actuel que depuis 5 ans. Il a commencé sa carrière en étant responsable de différentes agences durant une dizaine d'années, puis itinérant, remplaçant les personnes absentes, avant d'occuper sa fonction actuelle, depuis 5 ans. Il « *se plaît dans sa fonction* » et n'envisage pas d'en changer.

Actuellement, même s'il est encore « *trop jeune* » pour avoir le choix, il refuserait une prépension pour plusieurs raisons. La première est qu'il a « *cinq enfants, ça fait quand même des frais* ». De plus, « *on a une ambiance qui fait que je ne ressens jamais de façon négative le fait de venir au travail* », le stress étant présent, mais « *pas de façon contre-productive (...), angoissante ou paralysante* » et l'équipe étant « *solidaire* ». Enfin, il pense que Banque est en réflexion pour valoriser le vécu des anciens de façon plus systématique qu'actuellement et aimerait pouvoir transmettre son expérience.

Il pourrait cependant envisager une telle solution, ou une réduction du temps de travail s'il devait être amené à changer de fonction : « *je me dirais : " Est-ce que j'envisage de travailler assez longtemps ?". J'envisagerais de limiter mon temps de travail ou de l'adapter différemment. Qu'aujourd'hui, dans ma fonction telle que je la connais, je n'envisage pas ça du tout.* »

Entretien 8 : le satisfait

Cette huitième personne a « le sentiment du travail accompli » après 40 années dans différentes organisations (un Ministère, l'armée (service militaire), l'Union des Classes Moyennes et Banque actuellement). Elle a été directeur d'agence pendant une dizaine d'années, avant d'entrer dans un service d'aide aux entreprises, où elle est depuis 17 ans.

Ce travailleur est dans une trajectoire de sortie anticipée et avait commencé à prendre ses renseignements avant que Banque ne lui propose de participer à la journée d'information. Il avait voulu conclure un an auparavant une convention « 57+ » qui consiste en une proposition de préretraite pour les personnes de plus de 57 ans, mais il était alors trop jeune pour être concerné. Il a ensuite eu connaissance d'un « *plan de convention collective de départs anticipés* » interne à Banque lui permettant tout de même de partir deux ans plus tôt que s'il partait en régime de chômage avec complément d'entreprise, appelé « plan 58+ », qu'il a accepté.

Les raisons de cette volonté de départ anticipé sont ici aussi diverses : dans la même phrase, il explique aimer son travail, mais vouloir profiter de sa pension, vouloir laisser la place aux jeunes et penser avoir mérité cette retraite anticipée :

J'aime bien ce que je fais, mais comme je dis il y a un temps pour tout et je préfère quand même profiter de ma pension, et voilà, je me suis dit place aux jeunes, j'aurai quand même 40 ans de carrière, c'est quand même pas peu.

Il nous explique plus tard qu'il ressent une « surcharge » de travail, que ses trajets « longs » (3 heures par jour) lui pèsent, tout comme ses problèmes avec les évolutions informatiques : « *mais cet outil informatique nous appelle à avoir de plus en plus de travail, de travailler de plus en plus vite et donc on est pris dans un cercle pas vicieux, mais infernal quand même* ». Pour ces raisons, il ressent « un frein », « [son] corps ne suit plus » : « *Bin je commence à le sentir, (...) je n'ai pas encore fait de burn-out, ce n'est pas ça, je maîtrise (...), mais c'est vrai que si ça continue comme ça, je ne sais pas comment on va faire.* ».

Si le *homeworking* proposé par Banque lui permet de travailler « *d'une manière plus sereine* », lui évitant les trajets, cette prépension permet de solutionner tous ses problèmes, ainsi que d'avoir « *un timing précis* » quant à gestion de sa fin de sa carrière.

Entretien 9 : l'apaisé

La dernière personne qui nous a reçu est en régime de temps partiel (4/5^{ème} temps) depuis deux ans et demi. Elle a demandé pour réduire son temps de travail afin de pouvoir s'occuper de ses petits-enfants qui venaient de naître. Cette raison est la seule à avoir motivé son choix, mais cette demande a été perçue par un de ses supérieurs comme un manque de motivation, ce qui lui a valu une évaluation négative. Elle met en avant le caractère parfois injuste de certaines évaluations menées par des personnes du siège central qui « *ne viennent même pas ici* » et ne tiennent donc pas compte des spécificités (collègue absent, dossiers qui n'aboutissent pas) de chaque cas. Elle regrette également que sa charge de travail ait été maintenue malgré la diminution de son temps de travail, tout en ajoutant qu'on lui a conseillé de « *fixer [ses] priorités* ».

Concernant la suite de sa carrière, cette personne déclare n'avoir pas encore fixé l'âge auquel elle aimerait quitter Banque : « *Je ne sais pas. 65, ça m'étonnerait. Maintenant, j'ai 59... Est-ce que ça sera 62, 63, 64, je ne sais pas. (...). Tant que j'ai du plaisir, que je m'entends bien avec les collègues, je vais rester.* » Cependant, une mobilité géographique serait « *mortelle* » et l'inciterait à demander un mi-temps non presté.

Il nous dit aussi vivre sa carrière paisiblement depuis un hold-up subi il y a une vingtaine d'années, qui lui a appris à ne pas « *ramener les problèmes du travail à la maison* » et que l'âge aidant, il a appris à prendre du recul : « *À 50-55 ans, on a l'expérience de la vie, un certain recul.*

Donc ça maintenant, j'essaie. Mais souvent je me dis que ça fait du bien, c'est un passage qui a été dur à passer, mais après j'en suis content. »

c) Analyse des entretiens

L'évolution de Banque

Les personnes que nous avons rencontrées font toutes partie de Banque depuis plusieurs années : la plus faible ancienneté que nous avons rencontrée était de 27 ans (entretien 8), alors que d'autres y ont fait toute leur carrière depuis la fin de leur service militaire (entretien 3, 5).

Leur entreprise a évolué depuis leur embauche. Tous ont connu les prédécesseurs de Banque, certains (entretiens 3, 5, 6 et 9) ont commencé chez une société ancêtre de Banque qui était une jeune société coopérative. Parmi ceux-ci, deux (entretiens 3 et 5) ont eux-mêmes créé leur agence leur clientèle. Quelques années plus tard, deux sociétés ont fusionné pour donner naissance à Banque. Les anciens travailleurs de la coopérative ont vécu ce changement comme une rupture : *« J'ai connu la coopérative et maintenant c'est une société cotée en Bourse, c'est pas le même monde »* (entretien 5), *« Quand tu passes d'une coopérative à une société cotée en bourse, c'est pas du tout la même mentalité (...). Ici on ne te demande pas de gérer en bon père de famille, on te demande de la rentabilité. Le mot rentabilité c'est un mot que jusqu'à la fusion on ne connaissait pas »* (entretien 3).

Le contexte dans lequel évolue Banque a également évolué ces dernières années, allant vers plus de concurrence sur les moyens de paiement (*« Tu as tous les moyens de paiement, genre Orange, où ça va devenir ça nos concurrents. »* (entretien 4)) ainsi que sur les crédits voiture (*« Toutes les marques font leur financement à taux 0 ou pratiquement, mais que ça, ne fut-ce que voilà encore 5 ans d'ici, ça n'existait pas. »* (entretien 3)). La banque perd ainsi des clients qui privilégient les financements alternatifs comme les placements immobiliers ou les donations au détriment des placements bancaires. Cette concurrence accrue met la pression sur l'emploi bancaire.

L'évolution des carrières chez Banque

Deux personnes (entretien 3, entretien 4) commentent également l'évolution dans la façon dont sont pensées les carrières chez Banque en opposant l'avant et le maintenant : *« A cette époque on rentrait on faisait tous du guichet. Maintenant, c'est différent, tu as tes postes directement, mais à cette époque-là, on le faisait tous, puis on gravissait petit à petit les échelons »* (entretien 4). *« C'est vrai que c'est hallucinant qu'avant tu gravissais les échelons et le dessus de l'arbre c'était des gens de 60 65 ans, mais maintenant plus »* (entretien 4). Ceci peut conduire à une certaine frustration de la part de certains : *« Tu as des nouveaux chefs qui viennent et qui se pensent malins, qui viennent d'autres institutions et qui ne connaissent pas forcément la façon de travailler ici (...) c'est des jeunes loups qui viennent marquer le terrain de leur empreinte »* (entretien 3). La position plus négative de la troisième personne interrogée est expliquée par le fait que, suite à l'embauche d'un grand nombre de jeunes diplômés qualifiés, Banque a diminué les prérogatives des membres du Réseau en matière de

crédits, en exigeant que chaque dossier soit supervisé par deux personnes. Ceci est perçu différemment par les travailleurs, certains jugeant cette perte de pouvoir de décision comme « *frustrante* » (entretien 3), d'autres jugeant cela « *rassurant (...) même si c'est vrai que ça ralentit* » (entretien 4).

Les évolutions des métiers chez Banque

Ce thème n'était pas inclus dans notre guide d'entretien originel, mais a cependant structuré les discours de l'ensemble des personnes rencontrées. Les changements technologiques semblent marquants et marqués dans le secteur.

Le premier changement marqué auquel nos interviewés ont fait face était l'évolution informatique, qui a induit la multiplication des services proposés par Banque et la spécialisation des travailleurs. Le cinquième interviewé nous dit : « *Quand j'ai commencé, on faisait tout à la main, même le calcul des taux d'intérêt, on n'avait pas encore de calculatrice. Donc tu comprends bien que niveaux des produits, on ne savait pas proposer tout ce qu'on propose maintenant.* » (interview 5). La personne suivante fait les comptes des produits proposés à son entrée : « *En 1980, en ce temps-là on n'avait pas beaucoup de produits, bons de caisse, compte épargne, compte à terme, et des obligations, les premières SICAV sont apparues en 1990 et des [poussières]* » (entretien 6). Suite à l'évolution informatique, les produits ont pu être diversifiés, ce qui a nécessité une plus grande connaissance de la part des banquiers qui se sont spécialisés : « *Mais aujourd'hui, tout a évolué. On se spécialise de plus en plus, et vers 2000 je me suis dit « vers quoi m'orienter ? ». Et le financier j'aimais bien, mais le reste on ne touche plus trop* » (entretien 6). « *Maintenant on a une cinquantaine d'opérations possibles, même plus, donc on se spécialise. Avant tout le monde savait tout faire. Ici c'est dur pendant les vacances de se replonger dans une discipline moins connue.* » (entretien 5). Cette évolution technologique, associée à l'évolution réglementaire, a cloisonné les métiers, rendant plus difficiles la mobilité et les réorientations de carrière, ce qui motive certaines personnes à arrêter :

Changer de poste ne serait pas quelque chose de positif, parce que je n'y aspire pas, puis j'ai le sentiment que ça serait un trop gros effort qui n'en vaut pas la peine, et qui serait trop difficile vu mon âge. (...) Au niveau des formations légales et tout ça. (...) Si j'étais obligé de changer de fonction, je me dirais « Est-ce que j'envisage de travailler assez longtemps ? » (entretien 7)

Le secteur de la banque a alors connu les évolutions numériques qui, en permettant aux clients de régler leurs opérations courantes, a diminué l'importance de la banque : « *Tu te rends compte que les gens, les clients maintenant ont beaucoup moins besoin de rencontrer leur banquier, si ce n'est pour les opérations exceptionnelles.* » (entretien 3). Ces évolutions impactent la façon dont la Banque organise les horaires de travail : « *On nous a supprimé le samedi matin, on a réduit les horaires à 16h30, et maintenant on va fermer deux après-midis par semaine* » (entretien 3). Ces changements seraient amenés à se poursuivre, en fermant les agences « *tous les après-midis* » (entretien 3) et en favorisant le travail par rendez-vous. Le développement de ces *FinTechs* (pour *Financial* Thibault Piron

La fin de carrière dans une banque : politiques, pratiques, discours et vécu

Technologies) a deux conséquences majeures : elles augmentent la concurrence en permettant à des nouveaux acteurs (comme Google ou Apple) d'entrer sur le marché. Parallèlement, elles permettent une augmentation des activités disponibles à la maison (*homebanking*, par exemple) ou même en dehors (*mobilebanking*, par exemple), réduisant de ce fait les besoins en personnel¹²⁰. Ces technologies ont pour conséquence une modification des métiers de la banque, certains d'entre eux tombant en désuétude¹²¹.

Ces évolutions sont marquantes puisqu'elles ont également pour conséquence une modification de la vision du banquier qui passe d'intermédiaire obligatoire à un rôle accessoire. Ce changement de l'importance de la banque physique dans la vie de ses clients amène un de nos interviewés à dire que « *tout se fait par l'électronique bancaire, pour nous c'est une révolution. (...) On va travailler sur rendez-vous et je crois qu'on retravaillera certainement le samedi matin sur rendez-vous et même peut-être des soirées aussi.* » (interview 3).

Ces changements technologiques sont assez mal vécus par certaines des personnes rencontrées qui jugent devoir faire des efforts pour s'accrocher :

La difficulté à l'heure actuelle c'est vrai que c'est pour l'évolution informatique qui est ultrarapide, avant tu avais une génération entre une génération et l'autre où tu avais des modifications, mais maintenant c'est tous les 3 ans, tous les 5 ans, et parfois même tous les ans, et donc ça n'arrête pas. Et donc on sent bien qu'il faut quand même s'accrocher. (entretien 4).

Certains se sentent délaissés par Banque qui ne les accompagne plus dans ces changements comme elle le faisait auparavant: « *Avant on avait des formations, stages, etc., maintenant c'est terminé, quand y a un release, on reçoit une grosse brique le lendemain et vous dépatouillez tout ça.* » (entretien 6). Une personne par agence est cependant responsable de former ses collègues aux évolutions informatiques, mais « *elle aussi a du boulot, (...) ce n'est pas toujours évident de concilier tout* » (entretien 6). Ce même travailleur se juge d'ailleurs « *dépassé* » par des évolutions qui vont « *très vite, (...) trop vite* » (entretien 6). Ces évolutions seraient même subies (« *on s'y adapte parce qu'on est obligés* » (entretien 8) et vécues comme un « *cercle (...) infernal* » (entretien 8) par certains, alors que d'autres prennent les devants en cherchant à suivre celles-ci (entretien 3) ou se jugeant suffisamment aidés en cas de problème (entretien 9).

Le cadre dans lequel les travailleurs de Banque opèrent serait également en train de changer, puisque les nouvelles agences sont agencées en open-space, ce qui est accueilli favorablement par les clients, mais qui semble représenter « *un certain inconvénient* » pour les membres du personnel, et à plus forte raison les travailleurs âgés.

¹²⁰ <http://www.investopedia.com/terms/f/fintech.asp>

¹²¹ <http://news.efinancialcareers.com/fr-fr/216274/dix-metiers-bancaires-menaces-concurrence-fintechs/>

Les liens avec les collègues de l'agence et du siège

Toutes les personnes que nous avons rencontrées ont souligné la qualité des liens qui les unissaient à leurs collègues, en soulignant la « *solidarité* » (entretien 7) voire l'« *amusement* » (entretien 9) qui règne dans les agences. Cette bonne ambiance motive les travailleurs rencontrés à rester en poste : « *Partir voudrait dire quitter cette équipe, cette ambiance, mais c'est quand même important, au moins 8 h par jour avec ses collègues (..), puis on sait ce qu'on perd, on ne sait pas ce qu'on va avoir* » (entretien 6).

Cependant, les liens avec certains supérieurs hiérarchiques du siège central sont parfois plus conflictuels, ceux-ci faisant preuve de « *manque de respect (...) pour l'expérience* » (entretien 3), ou d'« *évaluation subjective* » (entretiens 5 et 9).

Si tous les travailleurs rencontrés soulignent leur manque d'interaction avec les travailleurs des ressources humaines, certains jugent cette absence de communication « *normale* » (entretiens 3, 4, 6, 8 et 9), alors que d'autres (entretien 5) soulignent qu'« *on ne sait pas ce qu'ils font* »¹²² et que les ressources humaines « *manquent de compétence (...) [et] ne connaissent pas le terrain* ». Certains enfin nous expliquent que les responsables des ressources humaines ne répondent pas à leurs collègues âgés qui postulent à des offres internes (entretien 6), ce qui limite leurs aspirations à postuler : « *je ne sais pas comment ils réagiraient* » (entretien 6).

Le vécu de la diversité

Les personnes rencontrées mettent en avant les atouts de la diversité des âges en entreprise. Elle est bénéfique pour les clients puisqu'elle permet à Banque d'être le « *miroir* » (entretien 3) de sa clientèle, ce qui est bénéfique pour l'entreprise puisque « *tu as un paquet de jeunes clients qui ont tendance à se confier plus facilement à quelqu'un de leur âge qu'à un plus vieux* » (entretien 3). Elle permettrait également aux clients d'être rassurés lors d'opérations plus importantes puisque « *les cheveux gris dans certains métiers ça rassure quand même certaines personnes, en tout cas au niveau financier surtout* » (entretien 6).

La diversité est également appréciée par les travailleurs car c'est une situation « *donnant-donnant* » (entretien 8) « *c'est un collègue donc ce qu'il sait il le partage, il me l'explique et inversement* » (entretien 6). À ce titre, les personnes rencontrées opposaient souvent (entretien 3, 6, 7, 8) les « *moi* » et le « *eux, les jeunes* ». Les jeunes serviraient de « *guides* » (entretien 7) concernant les technologies, mais manqueraient d'expérience que les plus âgés partageraient.

Enfin, la diversité serait nécessaire pour Banque elle-même puisqu'avoir des décideurs diversifiés permettrait d'avoir une image plus complète de l'environnement actuel :

¹²² À titre d'illustration, notons que cette personne a rencontré « *une petite blonde (...). Je ne sais plus son nom.* » lors d'une formation. Il s'agissait en fait de la cheffe d'un des départements des ressources humaines.

Un jour on aura des Pokémon ici pour attirer les joueurs. (...) Quand tu t'imagines la rapidité, en 15 jours que c'est arrivé par ici, tout le monde y joue. (...) C'est ça qu'il faut s'accrocher et c'est pour ça aussi que Banque ne doit plus nécessairement être dirigée par des vieux. (entretien 4)

Elle permettrait également à Banque d'être perçue comme plus « *dynamique* » (entretien 4) auprès de ses clients.

Cependant, une personne (entretien 9) relativise ce point de vue en nous expliquant qu'elle a compris, suite à une formation sur une application informatique que « *c'est pas parce que quelqu'un est jeune qu'il est forcément meilleur avec les technologies* ».

Notons également que cette diversité des âges peut avoir des côtés négatifs, puisque, suite à l'arrivée en masse de jeunes à des postes de décision, Banque a décidé d'instaurer un formalisme dans la prise de décision concernant les crédits qui peut être vécu comme un « *manque de reconnaissance* » (entretien 3) par certains, alors que d'autres (entretien 4) déclarent qu'ils « *aiment bien* » cette nouvelle façon de faire.

Enfin, une personne (entretien 6) a opposé les jeunes « *ambitieux* » aux travailleurs âgés qui seraient plutôt « *calmes* ». Les jeunes auraient alors tendance à « *nous pousse[r] dehors gentiment* » (entretien 6). Un de nos interviewés (entretien 3) parle de « *jeunes loups qui viennent marquer le terrain de leur empreinte et qui se pensent plus malins que tout le monde.* »

d) L'organisation des fins de carrière

Une limitation de la mobilité

Certains travailleurs perçoivent une limitation de la mobilité en fin de carrière suite à des expériences négatives de collègues qui, sollicitant un poste, n'ont pas reçu de réponse à leurs mails : « *Ils ont postulé et d'après les échos y a pas spécialement eu de réponse à leurs mails. Est-ce que c'est voulu par la direction ? La DRH ? Ou entre les deux ?* » (entretien 6). Cette personne hésitait à se présenter à un autre poste plus proche de chez elle, mais avait décidé de ne pas le faire, entre autres pour cette raison.

Si ceci est regretté par certains, d'autres mettent en avant que les successions sont « *un jeu de chaises musicales.* (...) *Quand tu déplaces une personne, tu dois souvent en déplacer cinq ou six autres* » (entretien 7), ce qui « *n'est pas évident* » (entretien 8) pour les ressources humaines. D'autres mettent en avant le fait que remplacer un travailleur parti à la retraite par un travailleur en fin de carrière reporte le problème de la succession.

Les possibilités limitées d'évolution semblent cependant s'appliquer à l'ensemble de la carrière puisque Banque est caractérisée par un « *organigramme assez plat* » (entretien 4), avec des fonctions dans le réseau qui sont « *toujours un peu pareilles* » (entretien 3), ce qui a pour conséquence

que le travail est « *très répétitif* » (entretien 3). Une autre personne met en évidence d'autres freins à la mobilité : « *les formations (...), ça serait un trop gros effort qui n'en vaut pas la peine et qui serait trop difficile vu mon âge* » (entretien 7), avant d'ajouter qu'une évolution impliquerait d'aller travailler plus loin, ce qu'il ne désire pas. Enfin, une personne (entretien 6) nous dit qu'elle aspire à « *rester tranquille* ».

La journée d'information et les solutions de sorties anticipées

Les travailleurs de plus de 58 ans sont « *convoqués automatiquement* » (entretien 9) à une séance d'information durant laquelle Banque présente les alternatives qui s'offrent à eux, parmi lesquelles le fait de rester en emploi et les plans « 57+ » et « 58+ », des solutions attractives selon l'interviewé numéro 6 : « *Mais si on me dit à 62 ans, partir avec les mêmes avantages que maintenant, je dis OK, je ne vais pas dire non non plus, faut pas se leurrer* ».

Plusieurs personnes (entretiens 4, 5 et 6) associent la journée d'information dispensée par Banque à un premier pas vers une sortie anticipée. Ainsi, lorsque nous lui avons demandé s'il avait participé à la séance d'information, un travailleur nous a répondu « *non, c'est un peu tôt (...). Mais non, c'est un peu tôt que pour penser à une pension anticipée* » (entretien 6). D'autres déclarent que cette séance avait pour but de leur proposer une préretraite : « *Quand j'ai eu 58 ans on a été appelés pour nous dire qu'on pouvait partir en préretraite* » (entretien 4). Certains ont en effet l'impression d'être « *triés* » (entretien 5) sur base de leur productivité : les travailleurs suffisamment productifs sont conservés alors que les travailleurs insuffisamment productifs sont invités à la journée d'information sur les fins de carrière. La personne soutenant cette hypothèse avait elle-même 62 ans et n'avait pas encore été convoquée à la journée d'information, supposée concerner tous les travailleurs de 57 ans et plus. Ayant demandé à son supérieur hiérarchique la raison de cette non-convocation, celui-ci lui aurait répondu qu'il n'était « *pas dans cette trajectoire* » (entretien 5).

D'autres (entretien 3, 7, 8 et 9) ne ressentent pas cette séance comme telle (« *on ne nous pousse pas dehors* » (entretien 3)), mais plutôt comme un moment de réflexion pour la suite de leur carrière : « *Donc j'ai été voir directement la GRH, j'ai été informé des différentes choses, le positif, le négatif, et la balance a penché sur le positif, quoi.* » (entretien 8). Ces personnes sont également celles qui ont l'opinion la plus favorable de la gestion des ressources humaines chez Banque, parlant de « *reconnaissance* » (entretien 8) ou du fait que Banque est une entreprise « *à taille humaine, où l'humain est toujours pris en considération* » (entretien 7).

Nous avons également rencontré deux personnes en 4/5^{ème} temps. Si l'un (entretien 4) a choisi cette formule pour des raisons stratégiques (favoriser la nomination d'un(e) collègue) et de santé, le second (entretien 9) l'a choisie pour des raisons familiales. Tous deux expliquent cependant avoir toujours la même charge de travail, ce qui accentue le stress déjà présent pour notre quatrième interviewé ou pousse notre neuvième interviewé à « *fixer [s]es priorités* ».

La transmission des compétences et du portefeuille

Ce point n'est rentré dans notre guide d'entretien que suite à la quatrième interview. La personne rencontrée regrettait le manque d'innovations, comme les tandems, permettant aux jeunes travailleurs d'apprendre de l'expérience des anciens qui se verraient ainsi valorisés et pourraient, dans son cas, continuer leur carrière. La mise en place de ceci serait coûteuse à court terme, mais permettrait de faire des économies à long terme soit en épargnant du temps pour apprendre à connaître le client ou en facilitant l'insertion des nouveaux entrants (« *Tu vois des jeunes qui se retrouvent dans des situations un peu plus compliquées en début de carrière, plus stressantes.* » (entretien 4)).

Certains (entretiens 4 et 6), regrettent le temps trop faible passé à transmettre le portefeuille (« *Pour bien faire il faudrait 6 mois, pour rencontrer nos clients un à un. (...) Mais souvent ils arrivent 15 jours à l'avance, à la dernière minute et on pare au plus pressé* » (entretien 6)) bien que « *ça se passe bien* » (entretien 6). Banque penserait à formaliser des pratiques de tutorat, ce qui motive notre interviewé numéro 7 à rester en emploi. Elle a également mis sur pied un programme informatique qui est la « *mémoire de la relation clients* » (entretien 7) dans laquelle le chargé de relation est invité à noter les événements marquants de la relation ce qui, si elle facilite le rôle de la personne en poste actuellement, facilitera également sa succession.

Le dernier jour

Enfin, nous pensons qu'il est intéressant de relater la désillusion de la troisième personne rencontrée quant à son dernier jour de travail. Il a contacté un collègue qui lui a raconté sa sortie « *anonyme* » de Banque. Banque ne lui aurait donné aucune information.

Ceci devrait changer d'ici peu, si nous croyons notre dernier interviewé, puisque Banque serait en train de mettre en place des sessions d'informations sur la retraite à destination du travailleur et de son conjoint. Lui-même espère y avoir droit, puisqu'il perçoit sa mise à la retraite comme un bouleversement qu'il essaie de préparer.

Conclusions intermédiaires

Cette partie nous a permis de prendre connaissance des politiques de Banque et du vécu de la fin de carrière des travailleurs de Banque. Plusieurs conclusions importantes s'imposent.

Notons premièrement qu'il semble y avoir une différence entre les discours de Banque, basé sur une vision inclusiviste, et les pratiques en place qui, en permettant aux travailleurs de choisir de finir leur carrière avec deux plans considérés comme attractifs (57+ et 58+) sans les y pousser, semblent tendre vers des pratiques « neutres » sur l'échelle de l'inclusivisme-exclusivisme. Ce différentiel pourrait être expliqué par un désir de Banque de nous apparaître socialement désirable.

Deuxièmement, il semble y avoir dans certains cas des différences entre les politiques et les pratiques effectives. Un exemple qui nous a été donné (entretien 9) est celui d'un travailleur qui se voyait reproché son temps-partiel sous prétexte qu'il témoignerait d'un manque de motivation.

Troisièmement, cette partie nous a permis de mettre en évidence les différents positionnements de fin de carrière des personnes que nous avons rencontrées, allant d'une demande de sortie anticipée (entretiens 3, 4 et 8) à une volonté de rester en activité (entretiens 5 et 7), en passant par une stratégie attentiste (entretiens 6 et 9). Ces divers positionnements sont eux-mêmes motivés par diverses explications. Pour prendre l'exemple de la sortie anticipée, celle-ci peut être justifiée par des raisons de santé (entretien 4), l'envie de réaliser autre chose que le travail et un manque de respect ressenti (entretien 3) ou la volonté de laisser la place aux jeunes et le sentiment du travail accompli (entretien 8). Nous avons donc perçu l'utilisation de raisons internes ou externes à l'entreprise.

Notons, quatrièmement, que conserver certains travailleurs en emploi aurait demandé des adaptations raisonnables. Le cas le plus frappant est celui de notre quatrième entretien, qui s'il avait une personne pour l'aider, accepterait de conserver son poste. L'entretien 8 se plaint principalement de ses trajets trop longs plutôt que de sa surcharge de travail. Une simple mobilité géographique aurait donc pu suffire à le conserver en emploi. Cependant, l'entretien numéro 3 semble simplement ne plus être motivé.

Nos hypothèses subissent des sorts divers : la première est partiellement rejetée, puisque banque met en place des politiques de laissez-faire en même temps que de proposer des plans de sortie anticipée ; la deuxième semble acceptée : les parcours variés que nous avons rencontrés peuvent être, entre autres, expliqués par le fait que Banque ne met pas en place de politique stricte de gestion des travailleurs âgés ; enfin, notre troisième hypothèse est partiellement infirmée, puisque les travailleurs justifient leur volonté de sortie anticipée par des raisons privées, liées à l'entreprise et personnelles, mais que les raisons personnelles ont trait à la santé aussi bien mentale (stress, fatigue) que physique (mal aux yeux, crampes).

Conclusion

Ce travail nous a permis de dresser plusieurs constats, que nous reprendrons dans cette partie, avant de présenter quelques pistes de recherche qui pourraient être développées ultérieurement.

Premièrement, il nous semble important de rappeler que les statistiques disponibles dans les médias sont des construits sociaux dépendant d'une définition variable selon les contextes. Le cas des exclusions du chômage est à ce titre particulièrement illustratif. Rappelons également que, derrière les agglomérats se dessinent des trajectoires différentes, ce que notre dernière partie, consacrée aux entretiens, a permis de mettre en évidence à deux titres. Elle a premièrement permis de donner les justifications variées de trois personnes concernant leur préretraite. Elle a également permis de comprendre que Banque propose à ses travailleurs des plans basés sur des 'mi-temps non prestés', qui, plutôt que de permettre aux travailleurs de réduire leur temps de travail les deux dernières années de leur carrière, permet à Banque de les libérer de leur contrat un an plus tôt.

Deuxièmement, nous avons analysé différentes théories explicatives de la marginalisation des travailleurs âgés. Nous avons choisi de procéder ainsi afin de montrer que chacune de ces théories possède une partie de l'explication, sans pourtant permettre d'en dessiner l'image complète. Combinées, ces approches nous semblent pouvoir permettre de comprendre les causes et les enjeux du non-emploi des travailleurs en fin de carrière.

Troisièmement, nous avons repris le travail de synthèse de Hansez et alii. (2012) développant quatre situations prototypiques auxquelles peuvent faire face les entreprises employant des travailleurs âgés. Ce cadre nous a permis de mettre en évidence l'incidence de la carrière passée du travailleur sur sa carrière actuelle. Nous avons également, dans cette partie, développé le cadre d'analyse des politiques et pratiques de la gestion des travailleurs âgés dans les entreprises proposé par Taylor et Walker, lequel aura été utilisé ultérieurement pour positionner Banque.

Quatrièmement, nous avons développé le contexte en mutation dans lequel évoluent les banques et observé, par une analyse de la presse, les pratiques des quatre grandes banques belges. Ceci nous a permis de déduire que les banques réagissent différemment au contexte actuel d'augmentation de la concurrence : si Belfius recourt massivement aux sorties anticipées et mène ainsi une stratégie exclusiviste, KBC et d'autres grandes entreprises (Belgacom et Axa) ont développé une plateforme de partage grâce à laquelle les travailleurs âgés combinent sécurité d'emploi et missions hors de l'entreprise.

Cinquièmement, nos entretiens nous ont permis de mettre en exergue certaines différences entre les discours de Banque (tenus lors de nos entretiens avec des membres des ressources humaines) et ses politiques. Nous avons également conclu qu'il convient de distinguer politiques et pratiques de Banque. Il faut donc distinguer ce que Banque dit de ce qu'elle fait effectivement. Ces processus mis en place au niveau de l'entreprise ne permettent qu'une explication partielle des trajectoires de fin de

carrière, puisque d'autres aspects (famille, sentiment du devoir accompli, sentiment de manque de reconnaissance de la part de certains collègues) sont mis en avant par nos interviewés pour expliquer leurs choix. Nous avons également conclu que les systèmes développés par Banque pour permettre les sorties anticipées perpétuent les accords d'acteurs à la base des mécanismes de prépension, en modifiant quelque peu la justification de ces jeux : si les travailleurs âgés acceptent toujours de quitter l'entreprise en échange d'un salaire, l'entreprise favorise maintenant le recours à un tel système afin de faire face à l'impact des changements technologiques et de l'accroissement de la concurrence dans le secteur. L'État, quant à lui, s'il a durci les conditions d'accès à la prépension, propose tout de même des compléments de salaire aux personnes qui acceptent de rentrer dans un système de mi-temps, fut-il non presté.

Les politiques mises en place par Banque tiennent, selon nous (mais cela pourrait faire l'objet de futures recherches), de deux raisons : la rentabilité et la facilité. Comme nous l'avons vu, les travailleurs âgés sont particulièrement coûteux dans le cas des banques, ce qui peut expliquer leur volonté de voir les éléments facilement remplaçables sortir de l'entreprise dès que possible, pour diminuer la masse salariale. La facilité est utilisée pour justifier la diminution des opportunités de promotion :

(...) on m'a dit que j'étais trop vieux pour être promu, on se doutait quand même bien que j'allais bientôt partir. Banque ne mettait pas en doute mes compétences, mais elle ne voulait pas me promouvoir comme responsable et devoir de nouveau renouveler et reporter le problème dans 3-4 ans quand j'allais repartir (entretien 8).

Notons l'insatisfaction de la plupart des travailleurs rencontrés concernant la Gestion des Ressources Humaines chez Banque. Les critiques ont trait aux problèmes communicationnels et à l'absence ressentie. Tous deux pourraient trouver leurs racines dans l'éloignement géographique entre le Réseau et le Siège. Les membres des Ressources Humaines nous ont expliqué chercher des solutions à ce problème. Si ce problème est, comme le pensent les membres des Ressources Humaines rencontrés, dû à l'éloignement géographique, il serait utile aux banques de mieux comprendre ce phénomène.

Pistes de recherche

Nos entretiens nous ont également appris à nous interroger sur la littérature consultée. Ainsi, nous pensons premièrement qu'il pourrait être intéressant pour la suite des recherches d'ajouter une version actualisée de Laonde et Le Coz (2004), puisque ces auteurs ont entre autres étudié les impacts qualitatifs et quantitatifs des avancées technologiques. Ce nouveau travail nous semble nécessaire en raison des évolutions technologiques (*homebanking*), concurrentielles (apparition de concurrents non-bancaires), économiques (effets persistants de la crise de 2007-2008) et réglementaires (Bâle III) qui bouleversent les activités des banques. De plus, une personne (entretien

9) nous a dit que l'informatique n'avait pas diminué son travail administratif, contrairement à ce à quoi nous nous attendions.

Nous avons également rencontré deux personnes (entretiens 4 et 9) qui avaient choisi de poursuivre leur carrière en 4/5^{ème} temps. Contrairement à ce qu'on aurait pu attendre, chacun nous disait que cette formule n'avait pas débouché sur une diminution des objectifs et du travail requis, ce qui a eu pour conséquence le tri de clients pour le neuvième interviewé ou un stress encore accru (alors qu'il était à la base de la demande de réduction du temps de travail) dans le cas du quatrième interviewé. La diminution du temps de travail peut donc donner lieu à une intensification du travail si elle n'est pas accompagnée d'une diminution de la charge de travail. Il pourrait être intéressant pour la recherche d'essayer de mieux comprendre le vécu des travailleurs victimes de cette présomption erronée.

Le quatrième interviewé nous a également expliqué que la deuxième raison sous-tendant sa demande de réduction de temps de travail était qu'il espérait ainsi favoriser l'emploi d'un collègue. Nous n'avions pas retrouvé cet aspect tactique dans nos textes, qu'il serait dès lors intéressant d'étudier.

Cette même personne a plaidé pour la prise en compte de carrières descendantes dans le milieu bancaire, afin de compenser les augmentations salariales et de permettre aux travailleurs de rester en place. Les deux propositions induites (« les travailleurs âgés coûtent trop cher » et « il faudrait favoriser les carrières horizontales, voire descendantes ») nous semblent des pistes de réflexion intéressantes à développer dans un cadre politique.

À partir de nos lectures, nous conseillons de mieux contextualiser les statistiques utilisées, afin de rendre compte de leur caractère construit. Ceci permettrait de prendre du recul sur les chiffres et ouvrirait la voie à des analyses plus qualitatives, montrant que les catégories statistiques recèlent une grande diversité de situations. Nous avons par exemple cité une enquête (note de bas de page 38) selon laquelle plus d'un tiers des travailleurs flamands seraient 'préretraités involontaires'. Pour ces mêmes raisons, nous conseillons de privilégier les approches inductives, plus sensibles à la diversité des vécus de fin de carrière. Chaque travailleur ayant sa trajectoire propre, il semble peu intéressant de les faire rentrer dans des cases préconstruites. Nous avons dès lors pris soin de présenter en quelques mots la situation passée et présente de chaque travailleur avant de procéder à l'analyse de leur entretien.

Nous pensons également que les diverses approches étudiées gagneraient à augmenter leur transversalité. L'approche économique gagnerait à prendre en compte l'existence d'une « culture de la sortie précoce » (Guillemard, 2010, p.81) afin d'expliquer la persistance de la marginalisation des travailleurs âgés. L'approche sociologique gagnerait à opérationnaliser ses recommandations, en proposant des pistes concrètes de réflexion pour les entreprises.

D'une façon générale, il nous semble important de souligner la relative inertie dans le domaine de la gestion des travailleurs âgés, bien que les lois et le cadre légal évoluent. Celle-ci peut, selon nous, être expliquée de deux façons : la première tient au délai laissé par le législateur avant l'entrée en vigueur des dispositions plus contraignantes. Cette première approche uniquement légale ne tient pas compte du « consensus implicite » (Guillemard 2010, p. 81) que représentent les préretraites. Nous pensons donc que des travaux devraient proposer des pistes d'actions politiques pour sortir de cette culture, comme a commencé à le faire Guillemard. Cependant, cette évolution culturelle pourrait déjà être en marche, puisque les banques belges qui proposent des plans de sortie anticipée n'ont pas accepté de nous recevoir, ce qui pourrait être par manque d'intérêt pour notre étude ou pour des raisons de refus de la non-désirabilité.

Il nous semble également que le développement de l'analyse du vécu en fin de carrière passe par le développement d'une méthode d'analyse stricte, dans laquelle les dimensions à analyser seraient clairement exposées, ainsi que la façon d'arriver à la construction d'une théorie à partir de ces matériaux. Un travail comparable a été fait par Demazière et Dubar (1997), mais dans le cadre d'entretiens avec des jeunes sortis de l'école sans le baccalauréat. Cette méthode nous a semblé peu adaptée aux fins de carrière, puisque Demazière et Dubar prenaient en compte quelques années de la vie des jeunes rencontrés, et des années passées. Dans notre cas, certains travailleurs rencontrés (entretiens 5, 6 et 7) n'avaient pas été approchés par Banque pour leur fin de carrière. L'analyse de Demazière et Dubar se base donc sur des moments passés, alors que nous nous sommes concentré sur le présent et le futur des personnes rencontrées. Si leur analyse semble facilement transposable à des travailleurs en toute fin de carrière ou en début de retraite, elle semble peu applicable aux cas des travailleurs auxquels il pourrait rester une dizaine d'années à prester.

Plus généralement, il nous semble important de se pencher, comme le fait actuellement le gouvernement fédéral, sur les indicateurs à prendre en compte dans l'analyse de la pénibilité au travail. Si les travaux ergonomiques ont été nombreux depuis le début de l'industrialisation, il reste encore des zones de pénibilité, dans chaque travail. Le gouvernement actuel tentera de tracer la ligne entre ce qui constitue un travail pénible et ce qui n'en constitue pas un, mais il est fort probable que certains travailleurs dont le métier ne sera pas reconnu comme pénible fassent entendre leur voix. De plus, il nous semble plus important de reconnaître la pénibilité de la carrière plutôt que du métier, par exemple dans le cas d'une personne qui aurait travaillé 30 ans dans des frigos de congélation et quatre ans dans les bureaux annexes.

Enfin, les limites de ce travail appellent à mener des enquêtes comparables de manière longitudinale, afin d'accompagner le travail dans la mutation de son vécu, ou à prendre en compte les travailleurs du back-office, qui auront, à n'en pas douter, des trajectoires de fin de carrière différentes.

Annexe I : Guides d'entretien

Introduction	Quelle est la proportion de travailleurs âgés ? ☐ Idée de grandeur
	Qu'entendez-vous par travailleurs âgés ? ☐ Définition
Corps de l'entretien	Que fait-on pour les travailleurs âgés ? concrètement ? Quoi ?
	Depuis quelle année ?
	Règles formelles ?
	Quels sont les incitants à cette mise en place ? (Le Pourquoi de cette politique)
	Quels freins ? (par exemple des syndicats qui seraient contre, pour « laisser la place aux jeunes »)
	Gestion des âges VS Gestion des âgés
	Sur un aspect ou sur tous ? (par exemple seulement embauches vs holistique)
	Fortement ancré dans la culture ou pas ?
	Géré à quel niveau ?
	Bien suivi dans l'entreprise ? ou bien certains managers n'appliquent pas vraiment la ligne de conduite ?
Fin de l'entretien	Des choses à ajouter ?
	Futurs contacts et MERCI !

Figure 23 : Guide d'entretien des interviews avec les travailleurs des ressources humaines

Dimension testée	Moyen de tester la dimension	Justification de la dimension
Présentation succincte	Quel parcours ?	Permet une introduction à la discussion + éléments biographiques
Représentation du travail	Si vous deviez donner 3 adjectifs pour décrire votre travail actuel, quels seraient-ils ? Amusant ? Fatigant ? Gratifiant ?	
Position ressentie dans l'entreprise	Avez-vous été formé ces dernières années ? Avez-vous l'impression d'être plus ou moins formé aujourd'hui qu'avant ? et les promotions ? augmentations salariales ? vous sentez-vous toujours membre de Banque ?	Cf Anne-Marie Guillemard et les théories de la marginalisation (qui sont des théories macro, nous reprenons l'idée au point de vue micro)+ Duyck et Guérin (2006)
Aspirations quant à la suite de la carrière et Motivation	Qu'espérez-vous quant à la suite de votre carrière ? par exemple travailler moins ? être promu ? partir dès que possible	Cf. Duyck et Guérin (2006)+ « les travailleurs sont démotivés en fin de carrière »

	Que pensez-vous de la prolongation de la carrière jusque 67 ans ? → possible pour vous ?	
Relations avec le manager	que pensez-vous des évaluations de carrière (ces évaluations qui permettent d'envisager l'avenir)? Quelles relations ? Soutenu ? Ecarté ?	Cf texte de Taylor et Walker, quatrième dimension + entretiens avec les ressources humaines
Relations avec les RH+	Que pensez-vous de la gestion des ressources Humaines en fin de carrière ? Vous avez participé à la séance d'informations sur la fin de carrière ? qu'en avez-vous pensé ?	Cf entretien 2 (Ressources humaines) + demande de l'entreprise
Point de vue critique Quant à la gestion des fins de carrière	Critiques ? Problèmes ? Améliorations ?	
Vue sur la retraite	Envie ? appréhension ? Partir ? rester ? préparé ?	Cf entretien 2 (Ressources humaines)

Figure 24 : Premier guide d'entretien des interviews avec les travailleurs de plus de 55 ans

Dimension testée	Moyen de tester la dimension
Intro	<ul style="list-style-type: none"> • Comment vous sentez vous dans votre carrière ?
Position ressentie dans l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> • formé ces dernières années ? • plus ou moins formé aujourd'hui qu'avant? • promotions ? • augmentations salariales ? • vous sentez-vous toujours membre de Banque ?
Aspirations quant à la suite de la carrière et Motivation	<ul style="list-style-type: none"> • Qu'espérez-vous quant à la suite de votre carrière ? par exemple travailler moins ? être promu ? partir dès que possible • Que pensez-vous de la prolongation de la carrière jusque 67 ans ? → possible pour vous ?
Relations avec le manager	<ul style="list-style-type: none"> • que pensez-vous des évaluations de carrière (ces évaluations qui permettent d'envisager l'avenir)? • Quelles relations ? Soutenu ? Ecarté ?
Relations avec les RH+	<ul style="list-style-type: none"> • Que pensez-vous de la gestion des ressources Humaines en fin de carrière ?

	<ul style="list-style-type: none"> • participé à la séance d'informations sur la fin de carrière ? • qu'en avez-vous pensé ? • Banque propose préretraite ? • Vous vous sentez poussé dehors ?
Point de vue critique Quant à la gestion des fins de carrière	Critiques ? Problèmes ? Améliorations ?
Technologies	Quelle prise en main ? Problème ? Comment s'y adapte ?
Préretraite	Quelles raisons ? Pq pas ? qui le propose ? <ul style="list-style-type: none"> • Comment ça se passe ? • Modifie la durée de travail ? Prépare la succession ?
	<ul style="list-style-type: none"> • Vous sentez-vous âgé ?
Transmission de portefeuille	Mise en place de transmission ? quelles actions concrètes ?
Vue sur la retraite	Envie ? appréhension ? Partir ? rester ? préparé ?

Figure 25 : Dernier guide d'entretien des interviews avec les travailleurs de plus de 55 ans

Index des tables

Figure 1 : Pyramide des âges différenciée par sexe (femmes à gauche, hommes à droite) en Belgique en 2013.	3
Figure 2 : Évolution de l'espérance de vie en Belgique entre 1840 et 2009, différenciée par sexe.	3
Figure 3 : Taux d'emploi, d'activité et de chômage (en pourcentages) par tranche d'âge en Belgique en 2014.	5
Figure 4 : Taux d'emploi différencié selon le sexe et l'âge	6
Figure 5 : Taux d'emploi (en pourcentages) par sexe et classe d'âge en Belgique en 2014.	7
Figure 6 : Taux de chômage et de chômage de longue durée en Belgique en 2014.	7
Figure 7 : Évolution de l'utilisation des différents régimes de départ anticipé en Belgique.	8
Figure 8 : Comparaison par âge du nombre moyen des nouveaux prépensionnés à temps plein sur base mensuelle.	8
Figure 9 : Comparaison des âges de retraite officiels en 2010 (losange) et des âges de départ effectif (2004-2009) du marché du travail (barre).	9
Figure 10 : Évolution, différenciée par statut et âge, du salaire mensuel brut moyen.	13
Figure 11 : Évolution, entre 1975 et 2001, des taux d'emploi 55 à 64 ans, différenciés par sexe	17
Figure 12 : « Evolution de l'âge moyen au départ du marché du travail ».....	24
Figure 13 : Taux d'accord ou de désaccord envers les stéréotypes	34
Figure 14 : Différence, entre ouvriers et ligne hiérarchique, des fréquences des stéréotypes négatifs.	34
Figure 15 : Actions mises en place dans différentes entreprises pour lutter contre quatre problèmes liés à l'âge	39
Figure 16 : Facteurs internes et externes influençant les orientations des entreprises.	40
Figure 17 : Schéma des quatre continua des attributs des mesures et pratiques.	43
Figure 18 : Structure de l'emploi bancaire selon l'âge, en pourcentages.	48
Figure 19: Structure de l'emploi bancaire selon l'ancienneté, en pourcentages	48
Figure 20 : Occurrences dans les rapports annuels 2015 (2014 pour BNP Paribas-Fortis).	55
Figure 21 : Personnes interviewées chez Banque.....	63
Figure 22 : Processus (non-) mis en place par Banque	68
Figure 23 : Guide d'entretien des interviews avec les travailleurs des ressources humaines.....	86
Figure 24 : Premier guide d'entretien des interviews avec les travailleurs de plus de 55 ans.....	87
Figure 25 : Dernier guide d'entretien des interviews avec les travailleurs de plus de 55 ans	88

Bibliographie

Articles et livres

ABOUAISSA S., & TREMBLAY D.-G., 2010, « Les politiques et les programmes de fin de carrière: Finlande, Suède, Japon, France, USA (Note de recherche n° 2010-1 de l'ARUC sur la gestion des âges et des temps sociaux) », Repéré à www.teluq.quebec.ca/aruc-gats/.

AMADIEU J.-F., 2008, « Baromètre Adia-Observatoire des discriminations. Novembre 2006 », repéré à <http://cergors.univ-paris1.fr/docsatelecharger/Barometre2006resultats.pdf>.

ARCQ E., 2011, « Le blocage de l'évaluation du Pacte de solidarité entre les générations », *Les analyses du CRISP en ligne*, n° 22, pp. 1-5.

BELLINI S., DUYCK J. Y., LAVAL F., RENAUD E., & VAUCLIN S., 2006, « Gestion des seniors: une typologie des pratiques le cas d'entreprises du Poitou-Charentes », *Management & Avenir*, n°7, pp. 139-180.

BERTRAND F., PETERS S., PÉRÉE F., & HANSEZ I., 2010a, « Facteurs d'insatisfaction incitant au départ et intention de quitter le travail: analyse comparative des groupes d'âges », *Le travail humain*, n° 73(3), pp. 213-237.

BERTRAND F., LEMAIRE C., BARBIER M., & HANSEZ I. 2010b, « Le maintien dans l'emploi des travailleurs âgés dans trois entreprises belges », *Relations industrielles/Industrial Relations*, n° 65(3), pp. 400-423.

BLANCHET D., & DEBRAND T., 2007, « Souhaiter prendre sa retraite le plus tôt possible : santé, satisfaction au travail et facteurs monétaires », *Économie et Statistique*, n° 403-404, pp. 39-62.

BROOKE L., & TAYLOR P., 2005, « Older workers and employment: managing age relations », *Ageing and Society*, n° 25(03), pp. 415-429.

BURNAY N., 2008, « Voluntary early Retirement: Between desires and necessities », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, n° 10, repéré à <http://pistes.revues.org/2210>.

BURNAY N., 2011, « La cohabitation intergénérationnelle en entreprise: des stéréotypes prégnants à l'égard des seniors » *Communication & Organisation*, n° 2, pp. 71-86.

BURNAY N., MOULAERT T., DECLERCQ A., & LURKIN F., 2012, « *Belgian active ageing 2012: Le vieillissement actif au pluriel. Rapport final dans le cadre de l'année européenne du vieillissement actif et de la solidarité entre les générations* », Service public Sécurité sociale, DG Appui stratégique, pp. 1-137.

COMMISSION EUROPÉENNE, 2010, « *EUROPE 2020, Une stratégie pour une croissance intelligente, durable et inclusive* », repéré à

<http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLET%20FR%20BARROSO%20%20Europe%202020%20-%20FR%20version.pdf>.

COMMISSION EUROPÉENNE, 2016, « Country Report Belgium 2016, Including an In-Depth Review on the prevention and correction of macroeconomic imbalances », repéré à http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/csr2016/cr2016_belgium_en.pdf.

CORNET A., & WARLAND P., 2008, *GRH et gestion de la diversité*, Dunod, Paris (Coll. Les Topos).

COSSALTER C., LEDAN P., MOUSSY J. P., MUSSEAU J., PLESSIS A., OMNÈS C., & GASTALDI L., 2007, « La gestion des ressources humaines dans les banques. », *Entreprises et histoire*, n° 3, pp. 92-108.

DEJOUX C., 2013, *Gestion des compétences et GPEC*, 2ème édition, Dunod, Paris (Coll. Les Topos).

DE LA CROIX D., PIERRARD O., & SNEESSENS H., 2009, « Les travailleurs âgés prennent-ils la place des jeunes? » *Brèves de l'IWEPS*, n°7, pp.1-4.

DEMAZIÈRE D., & DUBAR C., 1997, *Analyser les entretiens biographiques: l'exemple des récits d'insertion*. Presses de l'Université Laval, Laval.

DEMAZIÈRE D., 2005, « Pratiques de l'enquête et usages de l'entretien (biographique) en sociologie », repéré à <http://archipolis.hypotheses.org/files/2014/06/Pratiques-de-lenqu%C3%AAte-et-usages-de-lentretien-biographique-en-sociologie.pdf>.

DORN D., & SOUSA-POZA A., 2010, « 'Voluntary' and 'involuntary' early retirement: an international analysis ». *Applied Economics*, n° 42(4), pp. 427-438.

DUJARDIN J.-M., RANDAXHE D., & CORNET A., 2014, « La gestion des âges: réalités et défis ». *Management & Avenir*, n° 7, pp. 123-130.

DUYCK J.-Y., & GUÉRIN S., 2006, « Rajeunir le regard sur les seniors? », *Management & Avenir*, n° 7, pp. 181-197.

D'AUTUME A., BETBÈZE J.-P., & HAIRAULT J.-O., 2005, « Les seniors et l'emploi en France », Conseil d'Analyse Économique, La Documentation française, repéré à <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/064000045.pdf>.

EUROSTAT, 2015, « Communiqué de presse, euroindicateurs, janvier 2015 », repéré à <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/6664124/3-02032015-AP-FR.pdf/c72004c9-2baa-49e0-925a-c3a13d9d8fb3>.

EZAN H., GAUTHRONET S., JOHANSEN A., LEBRET A., POLZHUBER E. & SIMÉON F., 2004, « Projet EQUAL « Vers des entreprises pour tous les âges » Regards croisés sur les pratiques de Thibault Piron
La fin de carrière dans une banque : politiques, pratiques, discours et vécu

gestion des âges au sein des PME et des Grandes Entreprises », repéré à <http://www.arete.fr/site/expertises-etudes/RAPPORT-FUSION.pdf>.

FEBELFIN, 2009, « Vade-mecum statistique du secteur bancaire », repéré à <https://www.febelfin.be/sites/default/files/vademecum/2009/VAD2009FR.pdf>.

FEBELFIN, 2010, « Vade-mecum statistique du secteur bancaire », repéré à <https://www.febelfin.be/sites/default/files/vademecum/2010/VAD2010FR.pdf>.

FOREST F., & FOREST-STREIT U., 1980, « Le concept de vieillissement différentiel: Son utilisation dans les études de santé au travail. » *Santé mentale au Québec*, n° 5(2), pp. 59-70.

FRANCIOSI C., & HACQUEMAND S., 2005, « La gestion des “salariés âgés” dans le secteur des banques et assurances », repéré à <http://www.groupe-alpha.com/fr/etudes-prospective/publications/rapports-cep/gestion-salaries-ages-da.html>.

GIESELINK G., STEVENS Y., & VAN BUGGENHOUT B., 2002, « Départ anticipé des travailleurs âgés en Belgique », *Revue belge de sécurité sociale*, n° 44(4), pp. 579-617.

GOSLING P. et alii, 1996, *Psychologie Sociale, Tome 1, L'individu et le groupe*, Bréal, Paris (coll. Lexifac).

GUÉRIN G., 1991, « Les pratiques de gestion en matière de vieillissement », In BLOUIN R. (dir), « Vieillir en emploi », *Presses de l'université de Laval, Laval*, pp. 51-89.

GUILLEMARD A.-M., 2002, « Les quinquagénaires sur le marché du travail en Europe: entre fragilisation et relégation. », *Retraite et société*, n° 3, pp. 11-63.

GUILLEMARD A.-M., 2007, « Pourquoi l'âge est-il en France le premier facteur de discrimination dans l'emploi? », *Retraite et société*, n° 2, pp. 11-25.

GUILLEMARD A.-M., 2010, *Les défis du vieillissement. Âge, emploi, retraite. Perspectives internationales*, Armand Colin, Paris (coll. U Sociologie).

GUILLEMARD A.-M., 2013, « Le vieillissement actif: enjeux, obstacles, limites », *Retraite et société*, n° 2, pp. 17-38.

GUILLEMARD A.-M., 2015, « La vie qui s'éternise », *Ethics, Medicine and Public Health*, n° 1(2), pp. 203-212.

HAIRAULT J. O., LANGOT F., & SOPRASEUTH T., 2006, « Le double dividende des politiques incitatives à l'allongement de la durée de vie active », *Revue économique*, n° 57(3), pp. 449-460.

HANSEZ I., FAULX D., ANGENOT A., BURNAY N., LURKIN F., BRAECKMAN L., & VAN RISSEGHEN M., 2012, « La gestion des âges en entreprise Utile pour la mise en œuvre d'un plan pour l'emploi des travailleurs âgés dans l'entreprise (CCT104) ». *Risques psychosociaux SPF Emploi*,

Travail et Concertation sociale Direction générale Humanisation du travail, repéré à <http://www.emploi.belgique.be/WorkArea/DownloadAsset.aspx?id=37977>.

IFOP, 2015, « 8^{ème} Baromètre DDD/OIT de perception des discriminations dans l'emploi, Enquête auprès des demandeurs d'emploi Note de synthèse Janvier 2015 », repéré à: http://www.ifop.com/?option=com_publication&type=poll&id=2939.

JACQUES W., 2014, « Le partage d'emploi entre générations: Analyse des effets régulateurs et redistributifs de la réduction du temps de travail en fin de carrière sur l'emploi des jeunes », *Recherches sociologiques et anthropologiques*, n° 45(2), pp. 157-169.

JOLIVET A., 2003, « Âge et relation d'emploi: les mécanismes d'une sélection défavorable aux travailleurs plus âgés », *Revue d'économie politique*, n° 113(1), pp. 15-35.

JOUSTEN A., & LEFEBVRE M., 2013, « Retirement Incentives in Belgium: Estimations and Simulations Using SHARE Data », *De Economist*, Volume 161(3), pp. 253-276.

KALWIJ A., & VERMEULEN F., 2005, « Labour force participation of the elderly in Europe: The importance of being healthy », *Discussion Paper n°1887*, Bonn: Institute for the Study of Labor, pp. 1-28, repéré à <http://ftp.iza.org/dp1887.pdf>.

KRINGS F., BOLLMANN G., & KLUGE A., 2011, « Les normes d'âge: Stéréotypes et préjugés » In LABERON S. (Ed.), « Psychologie et Recrutement : Modèles, pratiques et normativités », De Boeck, Bruxelles (Coll. Série LMD), pp. 129-146.

LACONDE C., & LE COZ G., 2004, « La gestion des âges dans le secteur bancaire », Rapport de l'Inspection Générale des Affaires Sociales, repéré à <http://www.miroirsocial.com/uploads/documents/0000.pdf>.

LAGACÉ M., & LENNOX TERRION J., 2013, « Gestion des travailleurs âgés: les stéréotypes à contrer », *Gestion*, n° 38(2), pp. 30-37.

LAINÉ F., 2002, « L'accès des seniors à la formation continue », *Retraite et société*, n° 3, pp. 143-161.

LAINÉ F., 2003, « Les seniors et la formation continue: un accès en général limité, mais avec de grandes différences selon les situations professionnelles », *Premières informations et premières synthèses*, n°12(1), pp. 1-8.

LAURENT A., 1983, « The cultural diversity of western conceptions of Management », *International Studies of Management and Organisations*, 13 (1-2), pp. 75-96.

LAZEAR E., 1984, « Incentives and wage rigidity », *American Economic Review*, n° 74(2), pp. 339-344.

LEFEBVRE M., 2008, « Retraite et chômage en Belgique: les jeunes bénéficient-ils des préretraites? », *Reflets et perspectives de la vie économique*, n°47(3), pp. 7-16.

LEJEUNE C., 2010, « Méthodes de recherche qualitative en sciences sociales [notes de cours] », Université de Liège, Liège.

LÉONARD D., 2013, « L'emploi des seniors en Belgique : Evolutions, Enjeux, Perspectives », *Revue Européenne Du Droit Social*, n°19(2), pp. 53-66.

LOARER E., & DELGOULET C., 2011, « Vieillesse, apprentissage et formation » In P. CARRÉ P. et CASPAR X P. (Eds.), *Traité des sciences et techniques de la formation*, 3e édition, Dunod, Paris, pp. 209-228.

LOOS-BAROIN J., 2006, « De la gestion des seniors à la gestion des âges: quelques enseignements de comparaisons internationales », *Management & Avenir*, n°1, pp. 121-138.

LORETTO W., & WHITE P., 2006, "Employers' attitudes, practices and policies towards older workers", *Human resource management journal*, n°16(3), pp. 313-330.

MAES M., 2010, « Le bonus de pension: un cadeau empoisonné », *Regards économiques*, n° 79, pp. 1-9.

MARBOT E., 2014, « Analyse exploratoire de la notion de senior à travers les accords de branche relatifs aux seniors », *Management & Avenir*, n°7, pp. 131-147.

MINNI C., & TOPIOL A., 2001, « Le vieillissement démographique suscite-t-il l'inquiétude des entreprises ? », *Les Annales des Mines*, mai, pp. 45-51.

MORENO L., 2006, « Le modèle de protection sociale des pays d'Europe du Sud », *Revue française des affaires sociales*, n° 1, pp. 81-105.

MOULAERT T., 2005, « La fin de carrière. Des politiques en débat », *Courrier hebdomadaire du Centre de Recherche et d'Information Socio-Politiques*, n° 17(1882), pp. 1-51.

MOULAERT T., 2006, « Le Pacte de solidarité entre les générations », *Courrier hebdomadaire du Centre de Recherche et d'Information Socio-Politiques*, n° 1, pp. 5-68.

MOULAERT T., & LÉONARD D., 2012, « Le vieillissement actif : Regards pluriels », *Les politiques sociales*, Volume 1, pp. 4-9.

O'BRIEN M., 2010, « Activité des hommes âgés dans les pays de l'OCDE: réforme des retraites et «armée de réserve de travailleurs» », *Revue internationale du Travail*, n°149(3), pp.261-283.

OCDE, 1998, *Maintaining Prosperity in an Ageing Society*, Paris.

OCDE, 2011, « Panorama des pensions 2011, Les systèmes de retraites dans les pays de l'OCDE et du G20 », repéré à <http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/>

[8111012ec082.pdf?expires=1468846517&id=id&acname=guest&checksum=3222EAD1DE8FF6BD012AE29D4274BEBD](http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/3013082e.pdf?expires=1468846517&id=id&acname=guest&checksum=3222EAD1DE8FF6BD012AE29D4274BEBD).

OCDE, 2014, « Panorama des statistiques de l'OCDE 2014 : Economie, environnement et société », repéré à <http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/3013082e.pdf?expires=1469458167&id=id&acname=guest&checksum=B1C23D7745B28220DEC0CFA8FF5D4B91>.

ONEM, 2011, « Évolution des allocataires de 50 ans ou plus », repéré à http://www.onem.be/sites/default/files/assets/publications/Etudes/2011/50plus_20110916/FR.pdf.

PICHAULT F., & NIZET J., 2013, *Les pratiques de gestion des ressources humaines: conventions, contextes et jeux d'acteurs*, Seuil, Paris (coll. Points/Economie).

SAKS Y., 2014, « Salariés: trop chers à 50 ans? La composante «âge» dans la formation des salaires », *Revue économique*, juin 2014, pp. 67-81.

SANDERSON J.-P., 2014, « La réforme des retraites en question: le vieillissement démographique justifie-t-il de se limiter au recul de l'âge légal à la retraite? », *Revue Belge De Sécurité Sociale*, n°2014(1), pp. 3-20.

SANDERSON J.-P., 2015, « Parcours de vie et âges des transitions en Belgique: Vers une déstandardisation des âges à l'entrée et au départ du marché du travail? », *Cahiers québécois de démographie*, n° 44(1), pp. 65-87.

SCOTTO M. J., BOYER A., DEACKEN N., & TIFFON H., 2014, « De la diversité des âges à la gestion intergénérationnelle. Le développement des politiques intergénérationnelles dans les entreprises en France. Le cas de trois banques françaises », *Question (s) de management*, n° 2, pp. 61-73.

SD WORX & KBC, 2014, « De weg naar langer werken Het Minerva-plan van KBC, een nieuwe aanpak », repéré à https://www.kbc.com/fr/system/files/doc/sustainability-reponsability/Stakeholders/CCSR_SH_Miverva-plan_KBC_Langer_Werken_nl.pdf.

SÉCUREX, 2011, « White paper, Absentéisme dans le secteur privé », repéré à [http://economie.fgov.be/fr/binaries/1563%20WP%20abs%20priv%C3%A9%20fr%20\(web\)_tcm326-129733.pdf](http://economie.fgov.be/fr/binaries/1563%20WP%20abs%20priv%C3%A9%20fr%20(web)_tcm326-129733.pdf).

TAYLOR P., & URWIN P., 2001, « Age and participation in vocational education and training », *Work, Employment & Society*, n°15(4), pp. 763-779.

TAYLOR P., & WALKER A., 1998, « Policies and practices towards older workers: a framework for comparative research », *Human Resource Management Journal*, n° 8(3), pp. 61-76.

TEIGER C., & VILLATTE R., 1983, « Conditions de travail et vieillissement différentiel », *Travail et emploi*, n° 16, pp. 27-36.

THÉVENET M., 2010, *La culture d'entreprise*, 6^{ème} édition, Presses Universitaires de France, Paris (Coll. Que sais-je?, n° 2756).

VALENDUC G., 2014a, « Taux d'emploi, taux de chômage : des indicateurs controversés Une analyse critique de deux indicateurs de référence des politiques de l'emploi (I) », *Note d'éducation permanente FTU*, n° 2014-04, pp. 1-6.

VALENDUC G., 2014b, « Que signifie la mesure de l'emploi et du non-emploi chez les travailleurs âgés ? Une analyse critique des indicateurs de référence des politiques de l'emploi (III) », *Note d'éducation permanente FTU*, n° 2014-06, pp. 1-8.

VALLET L.-A., 2002, « Esping-Andersen Gósta, Les trois mondes de l'Etat-providence. Essai sur le capitalisme moderne », *Revue française de sociologie*, n°43(2), pp. 423-426.

VAN CAMPENHOUDT L., & QUIVY R., 2011, *Manuel de recherche en sciences sociales*, 4ème édition, Dunod, Paris.

VANDENBERGHE V., 2010, « Peut-on se passer des préretraites et dispenses de recherche d'emploi pour chômeurs âgés? », *Reflets et perspectives de la vie économique*, n° 49(4), pp. 107-124.

VANDENBERGHE V., 2014, « Les enjeux du vieillissement de la force de travail », *Regards économiques*, n° 111, pp. 1-14.

VENDRAMIN P., & VALENDUC G., 2013, « Le vieillissement au travail », *Courrier hebdomadaire du CRISP*, n° 2185, pp. 5-44.

VIRIOT DURANDAL J.-P., & MOULAERT T., 2014, « Le «vieillissement actif» comme référentiel international d'action publique: acteurs et contraintes », *Socio-logos. Revue de l'association française de sociologie*, n°9, repéré à <http://socio-logos.revues.org/2814#text>.

Textes règlementaires

Arrêté royal du 19 décembre 2001 de promotion de mise à l'emploi des demandeurs d'emploi de longue durée, Moniteur Belge du 12 janvier 2002.

Commission Paritaire 310, « Convention Collective de Travail du 28 janvier 2016 pour la période 2015-2016 »

Commission Paritaire 310, « Convention Collective de Travail du 2 juillet 2007 portant dispositions relatives à l'emploi dans le secteur bancaire »

Commission Paritaire 310, « Convention Collective de Travail du 26 novembre 2001 modifiant la CCT du 30 juin 1997 relative à la sous-commission paritaire pour l'emploi dans le secteur bancaire ».

Commission Paritaire 310, « Convention Collective de Travail du 21 septembre 2015 relative à l'effort en faveur des groupes à risque pour 2015 et 2016 ».

Commission Paritaire 310, « Convention Collective de Travail du 3 juillet 2008 relative au système de rémunération dans le secteur bancaire ».

Commission Paritaire 310, « Convention Collective de Travail du 9 octobre 2009 en matière d'emploi, de formation et de politique salariale pour 2009 et 2010 ».

Commission Paritaire 310, « Convention Collective de Travail du 2 juillet 2007 visant à introduire une nouvelle politique salariale dans le secteur bancaire ».

Commission Paritaire 310, « Convention Collective de Travail du 18 décembre 2008 modifiant les CCT existantes à la suite de la conclusion de la CCT du 3 juillet 2008 relative au système de rémunération dans le secteur bancaire ».

Commission Paritaire 310, « Convention Collective de Travail du 27 mai 2015 relative au régime de chômage avec complément d'entreprise ».

Commission Paritaire 310, « Convention Collective de Travail 27 mai 2015 modifiant la CCT du 26 novembre 2001 relative au crédit-temps, à la diminution de carrière d'1/5, à la réduction des prestations ainsi qu'au temps partiel ».

Commission Paritaire 310, « Convention Collective de Travail du 27 mai 2015 conclue en application de la CCT n° 118 du 27 avril 2015 du Conseil national du travail, fixant pour 2015-2016 le cadre interprofessionnel de l'abaissement à 55 ans de la limite d'âge en ce qui concerne l'accès au droit aux allocations pour un emploi de fin de carrière, pour les travailleurs qui ont une carrière longue, qui exercent un métier lourd ou qui sont occupés dans une entreprise en difficultés ou en restructuration ».

Convention Collective de Travail numéro 103 du 27 juin 2012 instaurant un système de crédit-temps, de diminution de carrière et d'emplois de fin de carrière.

Convention Collective de Travail numéro 104 du 27 juin 2012 concernant la mise en œuvre d'un plan pour l'emploi des travailleurs âgés dans l'entreprise.

Loi visant à relever l'âge légal de la pension de retraite et portant modification des conditions d'accès à la pension de retraite anticipée et de l'âge minimum de la pension de survie, 10 août 2015, dossier numéro 2015-08-10/09, Moniteur Belge du 21 août 2015.

Loi visant à améliorer le taux d'emploi des travailleurs, 5 septembre 2001, dossier numéro 2001-09-05/32, Moniteur Belge du 15 septembre 2001.

Loi tendant à lutter contre certaines formes de discrimination, 10 mai 2007, dossier numéro 2007-05-10/35, Moniteur Belge du 30 mai 2007.

Loi portant création d'un Comité national des Pensions, d'un Centre d'Expertise et d'un Conseil académique, 21 mai 2015, dossier numéro 2015-05-21/01, Moniteur Belge du 22 mai 2015.

Loi relative au pacte de solidarité entre les générations, 23 décembre 2005, dossier numéro 2005-12-23/30, Moniteur Belge du 30 décembre 2015.

Sites Internet

- <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1122&langId=fr&intPageId=3001>
- http://www.alternatives-economiques.fr/trois-ou-cinq-millions-de-chomeurs_fr_art_1266_66173.html
- <http://www.assemblee-nationale.fr/11/dossiers/grindus/t3ibmaud.asp>
- <http://bacquelaine.belgium.be/fr/la-r%C3%A9forme-des-pensions-bilan-2015>
<https://www.cornerstoneondemand.fr/succession>
- <http://www.capterra.com/succession-planning-software/>
- <http://www.cgsib.be/fr/articles/la-cgsib-condamne-lappat-du-gain-ding-et-redoute-une-chasse-aux-travailleurs-experimentes>
- <http://www.cgsib.be/fr/articles/la-pension-67-ans-nest-pas-une-solution>
- http://www.cleiss.fr/docs/regimes/regime_etatsunis.html
- <http://www.defenseurdesdroits.fr/fr/institution/presentation>
- http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/change_lg.pl?language=fr&la=F&cn=1977122206&table_name=loi
- <http://www.emploi.belgique.be/CAO/310/310-2015-010381.pdf>
- <http://www.emploi.belgique.be/defaultNews.aspx?id=35925>
- <http://www.emploi.belgique.be/defaultTab.aspx?id=737>
- <http://www.emploi.belgique.be/defaultTab.aspx?id=743>
- <http://www.emploi.belgique.be/defaultTab.aspx?id=15594>
- <http://www.emploi.belgique.be/moduleDefault.aspx?id=23466>
- <http://www.emploi.belgique.be/moduleDefault.aspx?id=21166>
- <http://www.emploi.belgique.be/moduleDefault.aspx?id=23466>
- <http://www.fgtb.be/web/guest/fin-de-carriere>
- <http://www.fgtb.be/web/guest/press-releases-fr/-/press/4421318/>
- <http://www.insee.fr/fr/methodes/default.asp?page=definitions/population-active-occupee-bit.htm>
- <http://www.iweps.be/series-statistiques-du-marche-du-travail-en-wallonie-mars-2011>
- http://www.jdsurvey.net/jds/jdsurveyAnalysis.jsp?ES_COL=127&Idioma=I&SeccionCol=05&ES_ID=453
- http://www.lecho.be/economie_politique/belgique_economie/Les_reserves_pour_financer_le_sur_cout_des_pensions_seront_epuisees_en_2018.9420436-3166.art?highlight=roland%20berger

- <https://www.leforem.be/entreprises/aides-financieres-travailleurs-ages.html>
- https://www.leforem.be/Horizonemploi/pdf/secteur_27.pdf
- http://www.lemonde.fr/economie/article/2008/04/10/le-japon-a-fait-du-vieillissement-un-moteur-du-renouveau-de-sa-croissance_1031713_3234.html
- <http://www.lumesse.com/career-succession-employee-development-solutions>
- <https://newsroom.kbc.com/kbc-et-les-travailleurs-plus-ages-adoptent-une-approche-inedite-de-la-fin-de-carriere-avec-le-plan-minerva>
- <http://www.observatoire-metiers-banque.fr/f/etudes/sf/plus/s/focus-age-salaries-banque-etat-des-lieux>
- http://www.observatoire-metiers-banque.fr/f/fiches_metiers/Cartographie-des-metiers-de-la-banque
- <http://www.onem.be/fr/nouveau/la-liste-des-etudes-dans-une-profession-en-penurie-ete-elargie>
- <http://www.onem.be/fr/nouveau/reglementation-chomage-quest-ce-qui-change-au-1er-janvier>
- http://www.rtbf.be/info/economie/detail_selon-fitch-le-vieillissement-de-la-population-menace-l-economie-belge?id=7912200
- https://www.rtbf.be/info/regions/detail_le-taux-de-chomage-sous-les-19-a-bruxelles-du-jamais-vu-depuis-six-ans?id=8973260
- <https://www.senate.be/www/?Mival=/publications/viewPub.html&COLL=S&LEG=3&NR=915&VOLGNR=1&LANG=fr>
- <http://www.simulateur-du-vieillissement.com/travailleurs-ages.html?gclid=CO9nIPpnc0CFZAW0wod76cHkw>
- http://www.securex.be/export/sites/default/.content/download-gallery/fr/testimonials/GF0036_029_-_BNP_Paribas_Fortis.pdf
- <http://statbel.fgov.be/fr/statistiques/chiffres/population/structure/agesexe/>
- <http://statbel.fgov.be/fr/statistiques/chiffres/travailvie/emploi/chiffres/>
- http://www.toutes-les-generations-en-entreprise.com/img/compte-rendu/recueil_des_meilleurs_pratiques_rh_2009_2014.pdf
- <https://www.youtube.com/watch?v=qJgGDsjwbXE>