



## EMPLOI

# Le vécu en fin de carrière : la parole aux travailleurs et travailleuses

> Hélène HENRY et Ann MORISSENS (\*)

*Le relèvement de l'âge de la retraite, décidé par le gouvernement Michel, n'est pas sans conséquence pour les travailleurs et les travailleuses n'ayant plus que quelques années de travail à prester. Bien que le discours relatif à l'allongement des carrières revienne régulièrement sur le devant de la scène, le point de vue des personnes elles-mêmes est rarement envisagé. C'est pourquoi la présente étude menée par l'Alliance nationale des Mutualités chrétiennes (ANMC) s'est intéressée au vécu et aux besoins des travailleurs et travailleuses de plus de 55 ans. Elle s'intéresse également aux aménagements du travail pouvant les aider à finir leur carrière dans de bonnes conditions.*

**T**ravailler plus longtemps est un objectif politique ambitieux, mais la réalité quotidienne de ces travailleurs de plus de 55 ans, et la proportion de ceux que l'on retrouve dans les chiffres de l'invalidité<sup>1</sup> (43% en 2018), montrent que travailler plus longtemps dans le respect de la santé et du bien-être est plus difficile qu'il n'y paraît à première vue.

Afin de cerner les besoins et les difficultés des travailleurs qui devront, pour certain-es, travailler plus longtemps que ce qu'ils et elles avaient initialement prévu ou espéré, le service d'études de

l'ANMC a réalisé en 2020 des entretiens approfondis auprès de 41 travailleurs francophones et néerlandophones, âgés de 55 à 64 ans. L'échantillon comportait autant d'hommes que de femmes, des employés et employées (80%) et des ouvriers et ouvrières (20%), travaillant dans les secteurs privé marchand (42%), non-marchand (42%) et public (17%).

Dans cet article, nous présentons les principaux résultats de cette recherche, que nous illustrons par quelques citations extraites des entretiens réalisés. Nous terminons par quelques recommandations sur la manière dont le bien-

être en fin de carrière pourrait être amélioré.

## Quels difficultés et besoins en fin de carrière ?

Les entretiens réalisés ont montré que les travailleurs en fin de carrière sont confrontés à des difficultés et des besoins qui se situent au niveau individuel, mais aussi professionnel.

### Au niveau individuel

Au niveau individuel, les participants et participantes nous ont parlé de leurs



S'occuper d'un proche tout en poursuivant ses activités professionnelles peut rendre la fin de carrière vraiment difficile.

problèmes de santé et des douleurs physiques ressenties de plus en plus fréquemment avec l'avancée en âge. Ils et elles ont aussi évoqué leur plus grande difficulté à récupérer, à suivre le rythme effréné imposé par le travail. Les personnes en fin de carrière disent se sentir plus rapidement fatiguées qu'auparavant.

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

Certains de nos répondants et répondantes, qui font partie de la « génération sandwich » (situation d'adultes, souvent âgés de 45 à 65 ans, qui prennent soin de leurs (petits-)enfants, mais aussi de leurs parents vieillissants) sont aussi confronté-es à la difficulté de concilier la poursuite de leur carrière tout en prenant soin de leurs proches, sans pouvoir toujours prendre un crédit-temps (par exemple, un crédit-temps fin de carrière<sup>2</sup>).

« Il y a deux ans, j'ai demandé un crédit-temps pour m'occuper de ma mère. C'était toujours pendant le week-end qu'il fallait faire ses courses et s'occuper de tout le reste. Si elle devait aller chez le médecin, il fallait prendre un jour de congé, ou une demi-journée, et on a déjà si peu de jours de vacances.

À la fin, cela ne marchait plus. Puis j'ai demandé un crédit-temps, ce qui a pris beaucoup de temps, cela "ne se faisait pas" chez nous. »

Des charges financières qui restent à assumer (enfants encore aux études, crédit hypothécaire, etc.) peuvent également empêcher la prise d'un crédit-temps fin de carrière, celui-ci n'étant indemnisé (sauf exception) qu'à partir de 60 ans.

« J'avais prévu de travailler 4/5, mais je ne peux vraiment pas me le permettre financièrement en ce moment donc tant que je peux et si je reste en bonne santé, je vais continuer à travailler. »

En termes de besoins, les travailleurs et travailleuses en fin de carrière souhaitent préparer leur vie après la retraite. Certain-es répondant-es

du bénévolat). Le besoin de contacts sociaux est également important, tout comme le fait d'aider ses enfants et de voir grandir ses petits-enfants. Un épanouissement dans la vie privée est ainsi crucial en fin de carrière.

### Au niveau professionnel

En fin de carrière, de nombreuses difficultés sont également ressenties dans le contexte professionnel. Les restructurations et les changements de direction sont une source de stress et entraînent parfois des problèmes plus conséquents, souvent interpersonnels. Dans le pire des cas, ces derniers peuvent conduire au licenciement du travailleur, ou le rendre inapte à travailler.

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

Les travailleurs en fin de carrière interrogés souffrent également d'un manque de reconnaissance, notamment de leur expérience acquise au cours de la carrière. Dans ce contexte, nous devons malheureusement mentionner que la Belgique n'est pas la meilleure élève en ce qui concerne la non-discrimination des personnes âgées<sup>3</sup>. Cela s'est également reflété dans un certain nombre de témoignages, où il a été souligné que lors des restructurations, les travailleurs et travailleuses plus âgé-es étaient souvent perdant-es. Individuellement, nous avons vu que de nombreux travailleurs n'osaient pas franchir le pas vers un autre emploi parce qu'ils et elles esti-

*« La Belgique n'est pas la meilleure élève en ce qui concerne la non-discrimination des personnes âgées. »*

craignent ainsi le « vide » laissé par la carrière lorsqu'elle se termine. Les répondant-es souhaitent aussi prendre leur retraite à un âge où ils et elles pourront encore en profiter pour faire des activités en étant en bonne santé (par exemple voyager ou faire

ment que leurs chances de reconversion sont faibles en raison de la discrimination liée à l'âge.

Certaines conditions de travail sont aussi difficiles à supporter en fin de carrière, comme les horaires de travail qui sont parfois trop stricts (par exemple,

horaires de travail fixes à respecter, sans flexibilité) ou au contraire trop variables (par exemple, travail posté, travail de nuit ou encore travail en *shifts*). Les déplacements entre le domicile et le lieu de travail peuvent également être plus difficiles à supporter lorsqu'on avance en âge.

Le contenu du travail et l'environnement de travail peuvent aussi avoir parfois un effet démotivant, voire épuisant, sur les travailleurs et travailleuses. Les personnes exerçant des métiers manuels ont déclaré que la charge physique du travail (poids trop lourds à porter, trop de gestes répétitifs, déplacements trop longs, positions debout trop prolongées) est plus difficile à supporter avec l'âge. Mais de nombreux travailleurs, quelle que soit leur profession, ont également trouvé leur travail émotionnellement épuisant. Les multiples changements technologiques, législatifs ou administratifs qui se sont accumulés au cours de la carrière sont aussi vécus difficilement par les personnes interrogées.

« Je me rends compte que d'une part nous ralentissons en vieillissant, et pour moi la plus grande difficulté est que je viens d'une période où les ordinateurs n'existaient pas... C'est difficile pour moi. Il ne se passe pas un mois dans mon travail sans qu'on ne propose de nouveaux outils et le processus de numérisation, je n'arrive pas à suivre. »

Le cadre physique du travail (changements de température, charges lourdes à porter, bruit) est également difficile à supporter, et c'est particulièrement le cas dans les métiers manuels.

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

Au niveau interpersonnel, des relations difficiles avec les patient-es, client-es, collègues ou avec la direction peuvent également poser problème. Au niveau intergénérationnel, certain-es répondant-es ont parfois fait l'expé-

rience d'un écart de mentalité avec des collègues plus jeunes, ce qui peut compliquer les relations.

En termes de besoins, avoir de l'autonomie dans son travail et connaître les attentes de l'organisation sont des éléments importants pour les répondant-es. Il faut également que l'organisation soit à l'écoute, et développe une vision positive à l'égard des travailleurs et travailleuses âgé-es.

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

Au niveau des conditions de travail, la majorité des participant-es ont besoin de réduire leur temps de travail. Cependant, nos témoignages ont montré qu'une réduction des heures de travail ne s'accompagne pas toujours d'une réduction concrète du nombre de tâches à effectuer. Il peut en résulter plus de

pression, ce qui amène parfois les travailleurs à décider de continuer à travailler à temps plein alors qu'ils et elles souhaiteraient voir leur temps de travail réduit.

« Chez nous, 80 % du travail est identique à 100 %, les tâches ne sont pas moindres, vous devez juste fournir la même quantité, donc la pression est en fait plus élevée. »

Particulièrement dans les métiers manuels, les personnes souhaitent pouvoir réduire leur charge physique de travail, faire de la rotation des postes, avoir des équipements adaptés, et ne plus devoir travailler la nuit.

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

## Est-il facile d'aménager sa fin de carrière ?

Le discours sur le prolongement de la vie professionnelle existe depuis longtemps et, par conséquent, certaines mesures ont été prises dans le passé pour favoriser le maintien dans l'emploi des travailleurs et travailleuses « âgé-es ». La Convention collective de Travail (CCT) 104 conclue en 2012 en est un exemple. Selon cette CCT, chaque entreprise occupant plus de 20 travailleurs doit rédiger un plan pour l'emploi afin d'augmenter ou de maintenir le nombre de travailleurs âgés de 45 ans et plus. Pour établir son plan, l'employeur peut faire un choix dans une liste de domaines d'action repris dans la CCT 104 : accès aux formations, aménagements ergonomiques, accompagnement de carrière, adaptation de la fonction, du temps et des conditions de travail, etc.

Une fois rédigé, ce plan est ensuite présenté au conseil d'entreprise. Les représentant-es des travailleurs et travailleuses émettent un avis comportant d'éventuelles propositions complémentaires, mais l'employeur peut choisir de ne pas les prendre en compte.

### Qu'en est-il dans les faits ?

Malheureusement, force est de constater que nos participant-es n'étaient guère au courant de la CCT 104 et que la plupart d'entre eux n'avaient qu'un accès limité aux aménagements qui pourraient faciliter leur fin de carrière. Pour les quelques répondant-e-s qui la connaissaient, sa mise en application semblait très compliquée.

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

\* Le texte intégral relatif à cette CCT peut être consulté ici : <http://www.cnt-nar.be/CCT-COORD/cct-104.pdf>

## Comment pouvons-nous aller de l'avant ?

Notre étude a montré que travailler plus longtemps n'est pas évident pour tout le monde. Selon un récent sondage réalisé par Securex<sup>4</sup>, 91,5% des travailleurs et travailleuses belges interrogé-es déclarent ne pas vouloir travailler jusqu'à l'âge de 67 ans, et 56,7% pensent qu'ils et elles ne parviendront même pas à travailler jusqu'à 65 ans.

Notre étude a révélé qu'avec l'âge, les problèmes de santé peuvent être plus fréquents, et que les travailleurs souhaitent prendre leur retraite à un âge où il est encore possible d'en profiter. Préserver la santé en fin de carrière doit donc être une priorité. À cette fin, des aménagements du travail, qui tiennent compte des difficultés vécues en fin de carrière, devraient davantage être proposés.

Afin de faciliter la mise en place de tels aménagements, les différents acteurs – les employeurs, les syndicats, les politiques, les mutualités et les travailleurs eux-mêmes – ont un rôle à jouer.

### Les employeurs

Se sentir entendu et écouté par son employeur, dans ses difficultés et ses besoins d'aménagements, est particulièrement important en fin de carrière. Afin de répondre à ce besoin, les entreprises

entretien. Être écoutée, ça, c'est une première chose.»

Il semble également fondamental que l'employeur veille à ce que la charge de travail soit réellement diminuée lorsque le travailleur, la travailleuse réduit son temps de travail (par exemple, en prenant un crédit-temps fin de carrière).

En outre, les travailleurs et travailleuses en fin de carrière sont une source précieuse de connaissance pour l'organisation. Beaucoup de participant-es à cette étude avaient à cœur de terminer en beauté, d'assurer la transmission, afin que leur fonction soit reprise correctement. À cette fin, offrir des possibilités de mentorat, où un travailleur, une travailleuse plus âgé-e transmettrait progressivement ses tâches à un-e collègue plus jeune, pourrait être bénéfique pour toutes les parties.

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

### Le monde politique

Le monde politique a également un rôle crucial à jouer pour faciliter l'accès à des aménagements du travail en fin de carrière. Actuellement, dans le cadre de la CCT 104 (plan pour l'emploi des travailleurs et travailleuses âgé-es) l'employeur peut choisir la ou les mesures qu'il souhaite mettre dans son plan, mais rien ne l'oblige à y mettre un contenu ambitieux. Le caractère contraignant de la CCT 104 devrait être renforcé, en imposant qu'un certain nombre de mesures importantes pour préserver le bien-être en fin de carrière soient automatiquement reprises dans ce plan. Il faudrait aussi veiller à ce que les mesures qui font partie de ce plan soient réellement mises en place au sein des organisations.

Concernant les crédits-temps fin de carrière, le fait qu'ils ne soient plus indemnisés par l'ONEM (hors exceptions) avant l'âge de 60 ans, est un obstacle financier pour de nombreux travailleurs et travailleuses qui auraient pourtant bien besoin de réduire leur temps de travail en fin de carrière. Il est important que le gouvernement se repenche sur cette mesure, et que le crédit-temps fin de carrière soit de nouveau indemnisé pour toutes et tous dès 55 ans (comme c'était le cas auparavant).

«Cette perte de salaire doit être réduite, et je pense que c'est la tâche du gouvernement et aussi des employeurs.»

Enfin, des mesures doivent être prises afin de diminuer la discrimination à l'égard des travailleurs et travailleuses plus âgé-es. Selon Unia (institution publique indépendante qui lutte contre la discrimination et défend l'égalité des chances en Belgique), la discrimination fondée sur l'âge est très présente dans le monde du travail. Elle touche particulièrement les travailleurs et travailleuses âgé-es de 45 à 65 ans<sup>5</sup>. De plus, des études soulignent que les individus qui ressentent de la discrimination en raison de leur âge ont une moins bonne santé physique et mentale<sup>6</sup>. Dans cette étude, les travailleurs en fin de carrière ont également révélé subir un manque de considération et de reconnaissance et avoir besoin qu'une vision positive soit

*« Quand on essaie de rentrer dans une discussion au niveau de l'entreprise sur la CCT 104, le monde patronal fait beaucoup la sourde oreille. »*

pourraient prévoir dans leur politique de gestion des âges, d'inviter systématiquement (sur base volontaire), les travailleurs et travailleuses à partir d'un certain âge (par exemple, 55 ans) à un entretien avec leur-e supérieur-e hiérarchique, le service RH ou la direction.

«Ben, je dirais déjà, pouvoir avoir un entretien d'office, quand on arrive à 60 ans, ou 58, avec quelqu'un des RH, ou bien son n+2. En tout cas quelqu'un de la direction... Déjà pouvoir avoir un

seulement alléger la carrière, mais aussi faire passer le savoir du plus vieux vers le plus jeune.»

Enfin, donner plus de flexibilité dans les horaires de travail, permettre le travail à domicile quand cela est possible, ou organiser des groupes de discussion pour se préparer progressivement à la retraite sont également des mesures à faible cout qui pourraient faire la différence pour le bien-être des travailleurs en fin de carrière.



## La CSC a créé un guide syndical « Bien vieillir au travail » qui présente la CCT 104.

développée à leur égard. Un changement de mentalités est donc nécessaire, et le monde politique devrait davantage soutenir les initiatives qui permettent de réduire cette discrimination. Par exemple, des campagnes de sensibilisation qui soulignent les qualités de nos aîné-es, leur expertise accumulée et leur valeur ajoutée pourraient être menées et soutenues par différents organismes publics. Ces derniers pourraient également prodiguer davantage de conseils, formations et outils aux entreprises qui souhaitent développer des initiatives en matière de non-discrimination.

### Les syndicats

Bien que les syndicats aient créé des brochures présentant la CCT 104, et forment leurs délégués et déléguées syndicaux-ales sur cette matière, il est important qu'ils continuent à la porter à l'attention de l'ensemble de leurs membres. Il semble aussi important que le débat sur le contenu et l'application de cette CCT sur le terrain puisse être initié et alimenté par les syndicats. Enfin, ces derniers peuvent aussi proposer un accompagnement professionnel spécifique pour les travailleurs et travailleuses de plus de 55 ans.

### Les mutualités

Au niveau des mutualités, il est important d'organiser des campagnes de

sensibilisation pour prévenir les problèmes de santé qui apparaissent plus fréquemment avec l'âge. Via son service pensions et ses mouvements des aînés (Enéo), la MC offre également des conseils et organise des sessions d'information pour aider les travailleurs à préparer au mieux leur retraite. Enfin, via leurs services d'aide aux aidants et aidantes proches, les mutualités doivent continuer à soutenir les personnes qui prennent soin d'un proche.

### Les travailleurs et travailleuses

Les derniers, mais non les moindres. En tant que travailleur, travailleuse, faites connaître vos besoins et discutez-en avec votre employeur. Écoutez votre corps et si vous en avez la possibilité, réalisez vous-même quelques aménagements de votre travail. Soyez conscient de vos talents et exploitez-les, car ils ne changent pas avec l'âge!

## Conclusion

Afin de faire face non seulement aux défis démographiques en termes de vieillissement de la population, mais

surtout afin de respecter le bien-être de toutes et tous, il semble fondamental de développer un autre regard sur les fins de carrière. Cette recherche ne défend pas l'idée de vouloir faire travailler tard à tout prix, car chacun-e a le droit de réfléchir à ce qu'il ou elle souhaite faire de sa vie. La réflexion sur les fins de carrière est un enjeu collectif, qui a jusqu'à présent été traité dans un seul objectif : faire travailler les gens le plus longtemps possible, sans accorder suffisamment d'attention à leurs besoins, leurs envies et le maintien de leur santé. Or, prolonger les carrières sans tenir compte du bien-être et de la santé des travailleurs ne permettra pas de faire des économies en termes de sécurité sociale, bien au contraire. Comme le montrent les données chiffrées<sup>7</sup>, de plus en plus de travailleurs et travailleuses finissent leur carrière en invalidité. Il est temps d'opérer un changement dans les mentalités, et de permettre à tous les travailleurs et à toutes les travailleuses de finir leur carrière dans les meilleures conditions possibles. #

(\*) Chargées d'études  
Service d'études ANMC

1. Invalidité désigne la situation des personnes qui sont reconnues incapables de travailler depuis plus d'un an en raison d'une maladie.

2. Le crédit-temps fin de carrière permet, sous certaines conditions, de réduire les prestations du travail d'un mi-temps ou d'un cinquième temps, jusqu'à la prise de la pension.

3. Une récente étude menée par l'institut Ipsos à la demande de la section belge d'Amnesty international a par exemple révélé que les aînés (plus de 55 ans) se sentent largement dévalorisés dans notre société. Voir Amnesty international, *Sondage sur l'âgisme envers les aînés : des chiffres de 2021*. Disponible sur : <https://www.amnesty.be/campagne/droits-aines/article/sondage-agisme-aines-chiffres-2021>

4. Secorex, *Plus de 9 travailleurs sur 10 ne veulent pas travailler jusqu'à 67 ans*, 2021. Disponible sur : <https://press.securex.be/plus-de-9-travailleurs-sur-10-ne-veulent-pas-travailler-jusqua-67-ans>

5. Unia, *Discrimination sur base de l'âge : une réalité sous-estimée*, 2016. Disponible sur : <https://www.unia.be/fr/artides/discrimination-sur-base-de-lage-une-realite-sous-estimee>

6. J. STOKES et S. MOORMAN, « Sticks and stones: Perceived age discrimination, well-being, and health over a 20-year period », *Research on Aging*, Vol 42, n° 3-4, 115-125, 2020.

7. MC informations 284, *En bref : Incapacité de travail – chiffres et indicateurs*, 2021. Disponible sur [https://www.mc.be/media/En%20bref\\_CM-info%20284-FR-LR\\_tcm49-70548.pdf](https://www.mc.be/media/En%20bref_CM-info%20284-FR-LR_tcm49-70548.pdf)

Les résultats complets de cette enquête, ainsi que les recommandations sont disponibles sur : [https://www.mc.be/media/sante-societe-1-fin-carriere\\_tcm49-74541.pdf](https://www.mc.be/media/sante-societe-1-fin-carriere_tcm49-74541.pdf)