

Les formations de préparation et d'accompagnement à la retraite en entreprise

Étude pratique en collaboration à la création d'un projet professionnel

Mémoire réalisé par
Quentin Lesire

Promoteur
Claude Pecheux

Lecteur
Stéphanie Toussaint

Année académique 2014-2015
Master en Sciences de gestion

Résumé

La cessation d'activité professionnelle transforme les habitudes de vie et certaines personnes peuvent mal vivre cette transition. Ce mémoire s'intéresse aux formations en entreprise qui permettent de préparer et d'accompagner l'individu durant cette étape. Ce travail a deux objectifs :

- Le premier, est de faire un état des lieux de ce qui se fait en matière de formation de préparation et d'accompagnement à la retraite en Belgique et en France.
- Le deuxième est de réaliser une étude sur ce qui se fait en entreprise en matière de préparation à la retraite.

L'étude réalisée auprès de cinquante DRH travaillant en Wallonie et à Bruxelles nous révèle que très peu d'organisations proposent ce type de service. La raison principale est la faible demande de la part des travailleurs. Les DRH sont favorables à ce projet mais ne le considère pas comme une priorité à court terme.

Ces différents constats durant la discussion de nos résultats nous amènent à quelques pistes de réflexion qui apparaissent à la fin de ce mémoire.

Remerciements

Je tiens à remercier toutes les personnes qui ont contribué à ce mémoire :

- Madame Pecheux, ma promotrice, qui m'a conseillé et soutenu tout au long de la rédaction de ce mémoire.
- Monsieur Degand, l'initiateur de ce projet, pour son aide précieuse et pour son soutien.
- Monsieur Couvreur, pour ses conseils avisés.
- Madame Sente, pour le temps qu'elle m'a accordé lors de son interview et pour sa collaboration.
- Madame Monterosso, secrétaire à l'Alifucam, pour son aide.
- Ma famille et mes proches, qui m'ont apporté leur aide, leurs conseils et leur soutien.
- Toutes les personnes qui m'ont accordé un peu de leur temps pour répondre à mes questions.

Sommaire

Introduction	2
Partie I : Recherche exploratoire	4
Section 1 : Revue de la littérature	4
1.1. Cinquante mille nuances de gris	6
1.1.1. Le vieillissement de la population	6
1.1.2. Les baby-boomers	7
1.1.3. L'évolution de la consommation	8
1.1.4. Une cible privilégiée	9
1.1.5. Les disparités financières au sein de la cible	11
Conclusion	11
1.2. Qui sont les seniors ?	12
1.2.1. Utilisation du terme senior	12
1.2.2. Les critères de segmentation de la population senior	12
1.2.3. Les types d'âges	13
1.2.4. Les classifications selon l'âge	13
1.2.5. Critères psychographiques	17
Conclusion	17
1.3. Les cycles de vie et le rapport au travail	18
1.3.1. Les cycles de la vie	18
1.3.2. L'évolution du rapport au travail en Belgique	19
Conclusion	20
1.4. Les seniors au travail	20
1.4.1. Le vieillissement et la performance au travail	20
1.4.2. Le maintien des seniors à l'emploi	22
1.4.3. Allongement de la carrière	23
1.4.4. La fin de carrière	24
Conclusion	24
1.5. La transition vers une nouvelle vie	24
1.5.1. La retraite	24
1.5.2. La gestion du changement	27
1.5.3. Les problèmes liés au passage à la retraite	28
Conclusion	30
1.6. Les comportements induits par le passage à la retraite	30

1.6.1. Les modifications du style de vie	30
1.6.2. Le vieillissement actif	33
1.6.3. Le bénévolat	34
Conclusion.....	34
1.7. Conclusion de la revue de la littérature et liens avec le mémoire.....	35
Section 2 : Analyse contextuelle et types de formations proposées	36
2.1. Cadre contextuel et législatif en Belgique	37
2.2. Organismes de formations en Belgique	39
2.2.1. Les sociétés d'outplacement.....	39
2.2.2. Les ASBL.....	40
2.2.3. Les formations issues du milieu universitaire	41
2.2.4. Les autres organismes de formation.....	41
2.3. Cadre contextuel et législatif en France	42
2.4. Synthèse des formations de préparation et d'accompagnement à la retraite	43
2.4.1. Thèmes abordés.....	43
2.4.2. Les différents types de formation.....	44
2.4.3. L'organisation des formations.....	46
2.5. Conclusion du rapport.....	46
Partie II : Phase empirique	48
Section 1 : La méthode	48
1.1. La pré-enquête.....	48
1.1.1 Les « focus groups ».....	48
1.1.2 Les entretiens en face à face.....	49
1.2. Hypothèses	50
1.2.1. Hypothèse 1	50
1.2.2. Hypothèse 2	52
1.2.3. Hypothèse 3	53
1.2.4. Hypothèse 4	54
1.2.5. Hypothèse 5	55
1.2.6. Hypothèse 6.....	56
1.2.7. Hypothèse 7	57
1.3. Echantillon ciblé	58
1.4. Questionnaires et instruments de mesures	58

1.5. Diffusion	60
1.6. Les précautions relatives aux biais.....	60
Section 2 : Présentation des résultats.....	62
2.1 : Description de l'échantillon.....	62
2.2 : Les formations proposées par les entreprises.....	65
2.3. Les freins à la formation de préparation et d'accompagnement à la retraite	67
2.4. L'attitude vis-à-vis de formations de préparation et d'accompagnement à la retraite.....	70
2.5. La CCT N°104	75
2.6. L'outplacement	76
2.7. Le transfert de connaissance	77
2.8. Le budget.....	78
2.9 Autres résultats.....	80
2.10. Tableau de synthèse des résultats.....	83
Partie III : Discussion	84
Partie IV : Limites, pistes de réflexion et implications managériales	88
Conclusion.....	91
Bibliographie	94

Table des Tableaux

Tableau 1 : Âge moyen au moment du premier mariage selon le sexe (par an) (2005-2010) .	10
Tableau 2 : Tableau de synthèse des formations de préparation et d'accompagnement à la retraite proposées par les intervenants.....	66
Tableau 3 : Tableau de synthèses des résultats	83

Table des figures

Figure 1 : Cycle de vie en 6 âges.....	18
Figure 2 : Répartition de l'échantillon selon la classe d'âge.....	63
Figure 3 : Répartition de l'échantillon en fonction du nombre de travailleur au sein de l'organisation.....	64
Figure 4 : Répartition des organisations en fonction de leur siège social	64
Figure 5 : Nombre d'organisations proposant des formations de préparation et d'accompagnement à la retraite.....	65
Figure 6 : Les freins à la formation de préparation et d'accompagnement à la retraite en fonction du mode.....	68
Figure 7 : Attitude des répondants envers l'item : les employés sont suffisamment informés à propos de leur fin de carrière.....	70
Figure 8 : Attitude des répondants envers l'item : les formations de préparation et d'accompagnement à la retraite constituent un élément positif dans le cadre d'une politique de personnel	71
Figure 9 : Attitude des répondants envers l'item : vous êtes favorable à ce projet de formation de préparation et d'accompagnement à la retraite.....	71
Figure 10 : Attitude des répondants envers l'item : les formations de préparation et d'accompagnement à la retraite sont utiles pour les employés au sein d'une organisation	72
Figure 11 : Réponse des intervenants envers l'item : les formations de préparation et d'accompagnent à la retraite sont indispensables pour les employés en fin de carrière	73
Figure 12 : Attitude des répondants envers l'item : la mise en place de ce type de formation est une nécessité à court terme (dans les 5 ans)	73
Figure 13 : Attitude des répondants envers l'item : la mise en place de ce type de formation est une nécessité à moyen terme (entre 6 à 10 ans).....	74
Figure 14 : Attitude des répondants envers l'item : la mise en place de ce type de formation est une nécessité à long terme (au-delà de 10 ans).....	74

Figure 15 : Attitude des répondants envers l’item : la CCT n°104 est indispensable pour faciliter l’implémentation de ces formations.....	75
Figure 16 : Attitude des répondants envers l’item : les formations de préparation et d’accompagnement à la retraite sont pertinentes dans le cadre d’un outplacement.....	76
Figure 17 : Réponse des intervenants envers l’item : il est pertinent d’intégrer les formations de préparation et d’accompagnement à la retraite dans le cadre d’un programme de transfert de connaissances.....	77
Figure 18 : Raisons d’allouer un budget de formation de préparation et d’accompagnement à la retraite (en fonction du mode)	79
Figure 19 : Montants que les intervenants sont prêts à dépenser (hypothétiquement) en formation de préparation et d’accompagnement à la retraite (par employé et par jour de formation).....	80
Figure 20 : Raisons d’allouer un budget de formation de préparation et d’accompagnement à la retraite en fonction de la taille de l’entreprise (en fonction du mode)	81

Table des annexes

Annexe I. a : Questionnaire focus group (actifs).....	104
Annexe I. b : Questionnaire focus group (retraités)	108
Annexe II : Guide d’entretien qualitatif (entreprises)	112
Annexe III : Guide d’entretien qualitatif (consultants)	113
Annexe IV : Guide d’entretien qualitatif (enseignement)	114
Annexe V : Retranscription des entretiens qualitatifs	115
Annexe VI : Rapport des entretiens qualitatifs	150
Annexe VII : Questionnaire quantitatif.....	164

« J'ai beaucoup mieux à faire que m'inquiéter de l'avenir : j'ai à le préparer »

Félix-Antoine Savard

Introduction

L'avenir fait peur. L'inconnu suscite des questions. Et le meilleur moyen d'y répondre c'est de s'y préparer. La question est la suivante : « Comment et pourquoi ? »

Le vieillissement de la population suggère une remise en question de la gestion des carrières au sein de la société. Les récentes réformes des pensions en Belgique nous amène à repenser les fins de carrière et le passage à la retraite afin de pouvoir répondre aux enjeux que le vieillissement démographique engendre.

La retraite est un tournant dans la vie. Tous les individus n'y font pas face de la même manière. Certains parviennent à assurer cette transition sans difficulté mais d'autres peuvent la vivre péniblement et se sentir perdus. C'est la raison pour laquelle il existe des programmes de formation de préparation et d'accompagnement à la retraite.

L'origine de ce mémoire provient d'une demande d'un ancien étudiant de l'UCL-Mons (anciennement FUCaM). Il s'agit de Pierre Degand dont le projet d'entreprise s'articule autour de cette thématique en proposant des formations de préparation et d'accompagnement à la retraite ainsi qu'une mise en réseaux de futurs et jeunes retraités.

Notre contribution à ce projet est double :

Premièrement, nous proposons une analyse de l'offre de formations de préparation et d'accompagnement à la retraite en Belgique et dans le Nord de la France dans le but de savoir ce qui est mis concrètement en place et sous quelle forme.

Deuxièmement, nous nous focalisons sur les entreprises au travers d'une enquête dont l'objectif principal est d'identifier l'attitude des responsables RH par rapport à ces formations.

Nous tentons ainsi de répondre aux questions suivantes:

- ➔ « Qu'y a-t-il de prévu par les entreprises en Belgique pour accompagner les futurs retraités? »
- ➔ « Quelle est l'utilité de ces formations en entreprise? »
- ➔ « Quels sont les raisons qui favorisent ou freinent ce genre d'initiatives ? Et pourquoi ? »

Il nous paraît important de savoir :

➔ S'il existe une demande.

➔ Quel serait le meilleur angle d'attaque stratégique pour y répondre au mieux (surtout si elle n'est pas explicite).

Dans le but d'apporter une réponse à ces différentes questions, nous avons procédé selon une approche positiviste. Dans le cadre de la recherche exploratoire, nous avons commencé par faire une recherche approfondie dans la littérature spécialisée pour savoir s'il existait des articles concernant les formations de préparation et d'accompagnement à la retraite et dans quelle mesure cette thématique avait déjà été étudiée. Nous avons entre autres construit notre réflexion dans le sillage d'auteurs tels que Tréguer, Serrière, De Kerorguen, Caradec ou encore Guillemard.

Nous avons, par après, réalisé un recensement des organismes de formation, sur base de données secondaires issues principalement d'Internet. Ensuite, nous avons fait une pré-enquête en deux étapes : un « focus group » avec des futurs et des jeunes pensionnés ainsi que onze entretiens qualitatifs avec des experts.

De ces entretiens, nous avons déduit sept hypothèses que nous avons testées dans notre phase empirique via une enquête par téléphone auprès de cinquante responsables de ressources humaines.

Ce mémoire commence par la revue de littérature et une présentation de concepts pertinents à la compréhension de notre sujet. Il se poursuit par le rapport détaillé du recensement des organismes de formation. S'en suit alors l'explication de la méthodologie utilisée et la présentation des résultats. Les résultats sont ensuite discutés. Avant de terminer, nous mettons en lumière les limites rencontrées lors de la réalisation de ce travail ainsi que les pistes de réflexion et les implications managériales que nous avons identifiées. Enfin, nous présentons nos conclusions.

Nous vous souhaitons d'ores et déjà une très bonne lecture.

Partie I : Recherche exploratoire

Section 1 : Revue de la littérature

La première partie de notre recherche exploratoire consiste à considérer les concepts théoriques qui peuvent nous aider à la réflexion de notre problématique.

Il semble que la littérature scientifique ne se soit pas encore penchée en profondeur sur le concept des formations de préparation et à d'accompagnement à la retraite. Néanmoins, les théories relatives au passage à la retraite sont nombreuses.

Nous allons nous intéresser à ce qui se passe avant, pendant et après le passage à la retraite. La revue de littérature permettra d'analyser les différentes phases du processus de passage à la retraite et leurs implications pour les personnes. C'est ce qui constitue la raison d'être de ces formations spécifiquement adaptées.

Dans un premier temps, nous allons nous intéresser au vieillissement démographique. Le but de cette partie est de situer notre problématique et son analyse dans le contexte social, politique et économique. Nous parlerons également des enjeux causés par l'arrivée massive des baby-boomers à l'âge de la retraite ainsi que de l'évolution des perceptions de la retraite et de la consommation.

Dans un second temps, nous tenterons de répondre à une question : « Qui sont les seniors ? ». Dans cette partie, nous tenterons de décortiquer ce terme ambigu. L'objectif est de préciser cette population en tentant de la catégoriser.

Dans un troisième temps, nous analyserons le rapport au travail. Il s'agira d'une approche plutôt lié à la culture du travail. L'objectif est de la comprendre et de voir comment les formations de préparation à la retraite peuvent s'intégrer à cette culture.

Ensuite nous étudierons les seniors au travail de façon plus concrète. Nous étudierons les causes de l'allongement des carrières et ce que cela implique pour les travailleurs. Cette partie nous permet de voir comment les individus peuvent s'organiser à l'approche de leur fin de carrière.

Dans la partie suivante nous étudierons les concepts relatifs à la transition entre la vie professionnelle et la retraite. Nous tenterons de savoir ce qui peut faciliter ce changement ou, au contraire, ce qui peut l'entraver. Cette partie va nous permettre d'identifier la pertinence de la préparation à la retraite.

La dernière partie sera consacrée à l'après-retraite. Nous analyserons les façons dont s'articule la réorganisation d'une vie. Nous étudierons également la notion de vieillissement actif et de mission de vie afin de mettre en lumière les éléments nécessaires à l'étude de l'accompagnement à la retraite.

1.1. Cinquante mille nuances de gris

1.1.1. Le vieillissement de la population

La société est marquée par un phénomène qui, loin d'être nouveau (Fullerton, 1991 ; Quin, Burkhauser, Myers, 1990), ne cesse de s'amplifier (De Kerorguen, 2015 ; Tréguer, 2007). En effet, celle-ci est caractérisée par un vieillissement rapide de la population dans les pays économiquement développés. En un siècle, l'être humain a gagné en moyenne 30 ans d'espérance de vie et certaines familles comptent jusqu'à cinq générations (De Kerorguen, 2015). Aujourd'hui, l'espérance de vie à l'âge de 60 ans est supérieure à 22 ans pour un homme et 27 ans pour une femme (Caradec, 2015).

Il y a actuellement 30 pays dont les plus de 60 ans représentent plus de 15% de la population. De plus, la population mondiale devrait augmenter de 36% entre 1997 et 2025. Le nombre de personnes de plus de 60 ans augmenterait de 112% et le nombre de personnes de plus de 80 ans devrait littéralement exploser car il va croître de plus de 152% (US Census Bureau, 2014). Dans les régions développées, les personnes de 60 ans et plus représentent actuellement 1/5 de la population. D'ici 2050, elles représenteront environ un tiers de la population (Serrière, 2003).

En Europe, l'Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques a, en 2005, prévu qu'entre 1990 et 2020, l'effectif des moins de 50 ans augmenterait de 1% tandis que la proportion des personnes de plus de 50 ans augmenterait elle de plus de 75% (Insee, 2005).

En ce qui concerne la Belgique, il y aura 798 000 belges supplémentaires qui partiront à la retraite d'ici 2020. En allant plus loin nous apprenons que le coût des dépenses sociales va passer de 4.2% du PIB à 31.2% du PIB en 2060. Le financement des retraites va donc devenir un enjeu de première importance. Le nombre de belges actifs par retraités (les plus de 65 ans) passera de 3,7 travailleurs par pensionnés à 3.3 en 2020 et 2.2 en 2060. Sachant que le nombre de belges actifs par retraités en 2000 était de 3.9 cela signifie qu'en 60 ans, nous assisterons à une diminution de 77% de belges actifs par retraités. Il est toutefois important de noter que ces chiffres ont été calculés sans tenir compte des récentes réformes gouvernementales concernant le recul de l'âge légal de la retraite à 66 ans en 2025 et 67 ans en 2030. En outre, l'âge moyen du belge était de 41.1 ans en 2013, sera de 41.7 ans en 2020 et de 44.5 ans en 2060 (Tréguer, 2007).

En 2015, en Belgique, les plus de 50 ans représentent 38% de la population. Ce qui fait plus d'un tiers de la population. Les femmes représentent 53% de cette proportion et les hommes 47% (Bureau fédéral du plan, 2012).

Nous pouvons donc dire que le phénomène de vieillissement rapide dans les pays économiquement développés sera généralisé à travers le monde.

1.1.2. Les baby-boomers

Le baby-boom est un phénomène démographique mondial né d'une vague de natalité survenue après la 2^e guerre mondiale (Tréguer, 2007 ; Serrière, 2003). Les baby-boomers sont nés entre 1947 et 1964. On associe cette période de l'après-crise à une prospérité économique sans précédent : Les Trente Glorieuses (1946 à 1975) (De Kerorguen, 2015 ; Fourastié, 1979). Au sein de cette société d'opulence, ils étaient loin des années de privation et de méfiance des générations précédentes confrontées à la dernière guerre mondiale. Confiants, ils se sont centrés sur eux-mêmes (Serrière, 2003).

Aujourd'hui en Belgique, les baby-boomers (âgés de 50 à 67ans) forment un groupe qui représente près d'un quart de la population (Bureau fédéral du Plan, 2012). Contrairement à la génération précédente, un large fossé s'est creusé entre les valeurs, les attitudes et les actes des baby-boomers et ceux de leurs parents (Attias-Donfut, 2000 ; Paré, 2002 ; Serrière, 2003 ; Tréguer, 2007). Parmi les raisons ayant favorisé le développement de ce fossé, nous trouvons les nouvelles méthodes d'éducation, l'influence de la télévision et, surtout, des niveaux moyens de scolarités plus élevés que leurs parents.

Les baby-boomers sont environ 75% à être mariés et ont en moyenne deux enfants (Serrière, 2003). En vieillissant, la génération des baby-boomers est restée fidèle à certains de ses principes fondamentaux : satisfaction des besoins personnels, certitude d'être une génération à part et résistance manifeste aux règles imposées par les générations précédentes (De Kerorguen, 2015 ; Paré, 2002). Les valeurs clés des baby-boomers sont l'amélioration de soi, la liberté, l'individualisme et la volonté de réaliser ses rêves (Serrière, 2003).

Avec cette nouvelle génération, il est important de faire attention aux clichés. C'est une erreur de croire que les seniors d'aujourd'hui et de demain sont et seront les mêmes seniors qu'il y a 10, 20 ou 30 ans (Caradec, 2015 ; Tréguer 2007).

Un bouleversement sociétal a vu le jour à travers l'émergence d'une génération qui semble vouloir vivre une jeunesse autrement (De Kerorguen, 2015).

1.1.3. L'évolution de la consommation

Il y a une évolution de la consommation en termes de besoins et de priorités. Les papy-boomers représentent la partie la plus jeune, la plus dynamique et la plus à l'aise financièrement de la population âgée. (Caradec, 2015 ; De Kerorguen, 2015). Avec l'accroissement du nombre de seniors et leur nouveau style de vie, il y a des secteurs qui affichent de réels potentiels de croissance. Nous pouvons citer le logement, les loisirs, l'équipement des foyers et l'habillement (Serrière, 2003).

Hebel & Lehuede (2010) ont ainsi identifié quatre profils de consommation :

- Les ménages de seniors actifs (âge moyen 55 ans) :
Au moins un des deux membres du couple est encore en activité et ils ont pour la plupart, en moyenne, encore un enfant à charge. Ils ont un revenu, un niveau de vie et une consommation supérieure aux autres catégories de consommateurs de plus de 50 ans.
- Les ménages de jeunes retraités de moins de 70 ans (âge moyen 63 ans) :
Ils sont en moyenne, tous deux retraités. Ils modifient un peu leur comportement d'achat de par la nécessité de réorganiser leur style de vie. C'est la catégorie qui dépense le plus (en activités, équipements du foyer et vêtements) par rapport à son revenu disponible. L'épargne est donc plus faible pour cette catégorie.
- Les ménages de retraités âgés en couple (âge moyen 77 ans) :
Ils ont des ressources relativement élevées et une consommation faible. C'est dans cette tranche d'âge qu'on épargne le plus. En vieillissant, la relation avec l'environnement est différente. Hebel et Lehuede (2010) mettent en évidence le manque à gagner de cette tranche de la population causé par le manque de produits dédiés à cette cible.

- Les retraités âgés seuls (âge moyen 79 ans) :
Ils ont moins de moyens financiers mais continuent d'épargner. Ils consomment très peu et préfèrent investir dans leur bien-être et leur avenir (service à domicile, assurances, logement,...).

Nous observons également une corrélation positive entre consommation et autonomie. La consommation a tendance à diminuer au fur et à mesure du vieillissement de la personne. Et donc, plus la personne vieillit, plus elle épargne (Hebel & Lelhuede, 2010)

1.1.4. Une cible privilégiée

Pour Antoine (2003), la cible principale de la segmentation du public n'est plus la ménagère de moins de 50 ans. Les seniors ne l'ont pas encore remplacée mais ce public gagne de l'importance au fil des années auprès des responsables marketing. Le pouvoir d'achat croissant de cette tranche de la population constitue le principal vecteur de ce changement.

Les papy-boomers sont une cible marketing à privilégier pour plusieurs raisons (Antoine, 2003 ; Serrière, 2003 ; Tréguer, 2007).

Premièrement, l'emprunt contracté pour leur habitation est remboursé. Quand on regarde les chiffres (Huet, 2014 et Trends 2012) on constate que l'âge moyen de l'acquisition d'une première habitation est de 34 ans et la durée moyenne de tous les crédits hypothécaires octroyés par les banques en Belgique est de 19 à 21.5 ans. Par conséquent la tranche d'âge moyen de remboursement serait de 53 à 55.5 ans. Les Happy Boomers concernés sont donc soulagés d'une charge financière importante tout en gardant une rentrée d'argent. Ils ont donc un pouvoir d'achat plus élevé. Mais cela ne peut constituer une généralité.

D'après la firme, Century 21 (2014), l'âge moyen du premier achat immobilier tend à reculer jusque 30-35 ans alors qu'en 2011, l'âge moyen du premier achat était de 28 ans. L'âge de remboursement du crédit hypothécaire aurait alors aussi tendance à reculer et donc les papy-boomers seraient moins vite débarrassés de ce poids.

Deuxièmement, c'est en général la période pendant laquelle les enfants commencent à prendre leur indépendance. Attention, néanmoins, à considérer le recul des prises de décisions importantes chez les jeunes. En effet, Tréguer (2007) insiste sur le fait que pendant la 2^e moitié du XX^e siècle, la durée de la période de jeunesse, de liberté et d'insouciance s'est accrue.

Ceci se justifie par un recul de l'âge de toutes les grandes prises de décision comme l'âge moyen du premier mariage ou encore l'âge moyen de la mère à la naissance de leur premier enfant qui constitue une prise de responsabilités totale.

Tableau 1 : Âge moyen au moment du premier mariage selon le sexe (par an) (2005-2010)

	Premier mariage	
	Femmes	Hommes
2005	28.5	30.8
2006	28.8	31.2
2007	29	31.4
2008	29.2	31.8
2009	29.7	32.1
2010	29.7	32.1

Source : Femmes et hommes en Belgique (2011)

En France, les hommes comme les femmes prennent la décision de se marier plus tard chaque année. Il est dès lors possible de penser que cet état « d'éternelle adolescence » se marginalise de moins en moins et pourrait devenir au fil des ans la culture de référence dans notre société.

Troisièmement, avec l'allongement de l'espérance de vie, l'âge moyen des légataires à lui aussi reculé. C'est donc après 50 ans en moyenne que l'on touche un héritage.

Ces jeunes seniors vont alors disposer de plus de moyens financiers (Tréguer, 2007 ; Tamaro-Hans, 1999 ; Le Bigot, 1999), de plus de temps libre et d'une bonne santé générale (Hansson, 1997) ce qui va leur permettre de modifier leur consommation et ainsi devenir des acteurs économiques influents (Antoine, 2003 ; Le Bigot, 1999 ; Tamaro-Hans, 1999).

Hebel & Lehuede (2010) nous indiquent que les seniors de plus de 50 ans représenteront, à partir de 2015, plus de 50% des dépenses de consommation.

1.1.5. Les disparités financières au sein de la cible

Nous pouvons en revanche noter qu'il y a une contrepartie de taille à tous ces facteurs. Le financement des retraites (Antoine, 2003). D'après les interviews des « mamies boomeuses » sur France 5 (2014), la situation des jeunes retraités n'est pas si aisée.

En effet, nous apprenons au cours de ce reportage qu'une part relativement importante de cette population ressent la nécessité d'avoir une activité post-retraite afin d'avoir un niveau de vie qu'elles jugent correct.

Les « mamies-boomeuses » interrogées nous expliquent qu'elles ont besoin d'une rentrée d'argent qui vient en complément des allocations de retraites, celles-ci étant jugées insuffisantes. Elles ne sont pas les seules. En Belgique, 68% des belges pensent que leur pension ne sera pas suffisante pour maintenir un niveau de vie satisfaisant (Ipsos, 2014).

Plus des trois quarts ont, dès lors, commencé à préparer leur retraite avant l'âge de 40 ans.

De fortes disparités dans les revenus des seniors, dans leurs emplois et dans leur perception vis-à-vis de l'avenir nous amènent une fois de plus à considérer cette cible comme très hétérogène.

Conclusion

Le vieillissement démographique est un enjeu majeur de notre société alimenté par l'arrivée des baby-boomers à l'âge de la retraite. Ces nouveaux papy-boomers ont une conception de la retraite positive qui se traduit par une volonté de profiter de la vie et de nouvelles habitudes de consommation. La plupart d'entre eux sont considérés comme étant à l'aise financièrement et représentent donc une cible marketing intéressante mais il existe encore beaucoup de disparités au sein de cette catégorie de la population.

1.2. Qui sont les seniors ?

1.2.1. Utilisation du terme senior

Antoine (2003) met en avant cet aspect important du marketing générationnel. Pour cet auteur, la façon de parler des « vieux » a beaucoup évolué.

On parle maintenant de troisième âge mais aussi de quatrième âge pour les personnes dépendantes et cinquième âge pour les personnes très dépendantes.

Concernant le terme « senior », aucune règle n'est venue standardiser un groupe d'âge bien défini ainsi que son utilisation. C'est un adjectif qui vient du latin et qui signifie « plus vieux ». Il désignait de façon positive et respectueuse un ancien. (Amar, 2006).

Son utilisation s'est faite plus fréquente au cours des années 90 avec l'émergence de nouvelles campagnes marketing ciblant cette partie de la population.

Désignant tantôt les plus de 45 ans dans le milieu de l'entreprise, les plus de 50 ans dans le marketing, les plus de 60 ans vis-à-vis de l'état ou même les plus de 23 ans dans le domaine du sport, sa signification est relativement confuse (Caradec, 2015).

Le Bigot (1999), contrairement à Tréguer (2007) et Tamaro-Hans (1999) va jusqu'à préconiser le bannissement du terme « senior » pour les plus de 50 ans.

1.2.2. Les critères de segmentation de la population senior

L'hétérogénéité du marché des seniors n'est plus à démontrer. Les effets du vieillissement entraînent des disparités importantes aussi bien entre les individus de générations différentes que les personnes du même âge (Serrière, 2003). Ainsi, pour cet auteur, il y a de multiples critères pour segmenter ce marché sans pour autant distinguer une solution miracle. Il y a les critères géographiques, utilisés plus particulièrement dans le milieu du tourisme. Les critères sociodémographiques, à savoir : le revenu, la nationalité, le sexe, la catégorie socio-professionnelle, la taille du foyer et surtout l'âge. Ce critère d'âge est souvent utilisé mais n'est pas le plus pertinent (voir points suivants). Un autre ensemble de critères avancé par Serrière (2003) est constitué de connaissances, attitudes et expériences envers un produit ou ses attributs.

Il y a ensuite les critères psychographiques : classe sociale, personnalité, style de vie, etc. Moschis (2000) a ainsi établi quatre profils de segmentation : les fragiles, les ermites en bonne santé, ceux en mauvaise santé et les hédonistes en bonne santé.

Enfin, une étude plus récente (Guiot & Malas, 2012) démontre que les variables économiques sont pertinentes voire plus efficaces que les critères habituels de segmentation. Ils mettent en évidence l'efficacité de la variable « l'aisance perçue » pour prédire les comportements et plus particulièrement, les comportements financiers des seniors.

1.2.3. Les types d'âges

Un des critères les plus utilisés est le critère de l'âge. Mais il convient de distinguer l'âge biologique de l'âge subjectif. L'âge subjectif est l'âge perçu, auquel un individu s'identifie.

L'écart entre l'âge biologique et l'âge subjectif augmente au cours du vieillissement (Guiot, 2001). Dans la plupart des segmentations basées sur l'âge, l'âge subjectif n'est pas pris en compte (Guiot, 2001 ; Serrière, 2003).

Pour Dominique Argoud (1999), il est possible de distinguer, non pas deux mais 4 types d'âges. En plus de l'âge biologique (le corps, l'énergie) et l'âge subjectif, il distingue l'âge social (donné par les représentations sociales) et l'âge administratif (l'âge de la retraite, âge pour les catégories de titres de transport,...).

1.2.4. Les classifications selon l'âge

L'âge peut également représenter un facteur de segmentation par classe. Les individus sont alors classés selon une fourchette d'âges. Plusieurs théoriciens se sont penchés sur la façon d'établir ces classes.

« Dans une société donnée, l'existence se décompose en strates d'âges dont la succession constitue le parcours de vie socialement institué » (Riley, 1988). Dans sa théorie de la stratification selon l'âge, Riley (1988) entend que le vieillissement consiste donc à la progression dans ces strates d'âges. Les personnes nées au cours d'une même période forment une cohorte ou une génération. Lorsqu'une cohorte ou une génération se trouve dans une strate d'âge donnée, il est possible de parler de groupes d'âge composés d'individus qui partagent un nombre relativement élevé de points communs.

Néanmoins, il convient de distinguer classe d'âge, cohorte et génération. D'après Claudine Attias Doufut (2000), spécialiste des générations, la distinction se fait sur l'intervalle d'années considérées : quelques années pour la classe d'âge, une dizaine d'années pour la cohorte et quinze à vingt années pour la génération. Elle considère également qu'une génération se transforme tout au long de son existence. Au contraire, Mannheim (1990) considère qu'une génération se forme uniquement pendant les années de jeunesse.

1.2.4.1. La classification selon Le Bigot (1999)

Pour Le Bigot (1999) la scission des « classes » de génération chez les consommateurs met en évidence trois ensembles distincts :

- Les 0-24 ans : Les Juniors
- Les 25-49 ans : Les Majors
- Les 50-75 ans : Les Seniors
- 75 ans et plus: Le Grand Âge

« Les majors (25-49 ans) se définissent, en partie, par ce qu'ils produisent tandis que les juniors et les seniors se définissent « parce qu'ils » consomment et aussi « par ce » qu'ils consomment » (Le Bigot 1999). Ces deux classes sont bien conscientes de la vie avant ou après le travail et comptent bien en profiter. La jouissance passe avant l'accumulation et c'est la raison pour laquelle les jeunes retraités n'hésitent pas à dépenser l'argent durement gagné au cours de leur vie pour se faire plaisir. C'est l'hédonisme qui prime. A partir de 75 ans, il y a une baisse de dynamisme et une augmentation des ennuis de santé et de fatigue. Cela annonce pour certains le début d'une dépendance.

Il est important de noter que dans son interview, Le Bigot (1999) reconnaît que pour une segmentation plus précise il faudrait définir des tranches d'âges de 5 ans maximum (voire moins pour les plus jeunes, car leurs référents évoluent très vite). Nous pouvons en outre observer qu'il considère les seniors appartenant à la tranche d'âge 50-75 ans comme ayant les mêmes besoins de consommation. Le problème d'une telle segmentation, considérée comme réductrice par Tréguer (2007), c'est qu'elle met justement tous les seniors dans le même sac. Or, il y a une nette différence entre les besoins et les désirs d'un homme de 50 ans en couple et en pleine activité et une femme seule retraitée de 75 ans, d'autant plus que les papy-boomers d'aujourd'hui consomment plus. Ils ont des besoins et des attentes différentes de leurs aînés au même âge (Serrière, 2003).

Selon Stoffman (1996), en revanche, cela est absurde : « À 20 ans, les baby-boomers n'étaient guère différents des jeunes de 20 ans qui les avaient précédés. Et maintenant que la plupart d'entre eux approchent de la retraite, ils se comportent exactement comme les gens d'âge moyen se sont toujours comportés ». Le Bigot (1999) a identifié six grands critères permettant de segmenter la cible des seniors ; l'âge, le niveau de revenu, le fait d'être en activité ou pas, l'état de santé, le temps disponible et la génération d'appartenance.

Il exclut volontairement les « styles de vie » jugés trop difficile pour une utilisation pratique. Dans ces critères il y en a un qui est malgré tout prépondérant, c'est encore une fois, le critère de l'âge.

1.2.4.2. La classification selon Howe et Strauss (2000)

Selon Howe et Strauss (2000), une nouvelle génération naît approximativement tous les 20 ans. Ils rejoignent ainsi la théorie avancée par Attias Donfut (2000).

Alors que certains traits, valeurs, attitudes et comportements sont communs à plus d'une génération, il est reconnu que chaque génération possède un nombre important de caractéristiques qui lui est propre.

Ils identifient 6 classes générationnelles :

- Les traditionalistes bâtisseurs (individus nés avant 1925)
- Les traditionalistes silencieux (individus nés entre 1926 et 1946)
- Les Baby-Boomers (individus nés entre 1947 et 1964)
- La génération X (individus nés entre 1965 et 1976)
- La génération Internet ou génération Y (individus nés entre 1977 et 1997)
- La génération du millénaire (individus nés après 1997)

1.2.4.3. La classification selon Serrière (2003)

Serrière (2003) quant à lui a également distingué quatre profils de génération dont les classes d'âges sont quelque peu différentes de celles avancées par Tréguer.

- Les Baby-Boomers (47 à 57 ans)
- Les Jeunes Seniors (58 à 67 ans)
- Les Seniors (68 à 79 ans)
- Les Grands Seniors (80 ans +)

1.2.4.4. La classification selon Tréguer (2007)

Selon Tréguer (2007), nous pouvons identifier quatre segments seniors :

- Les Happy Boomers (50 à 59 ans) : ils représentent 37% de la population belge des 50 ans et plus. (Bureau fédéral du Plan, 2012)
- Les Libérés (60 à 74 ans) : ils représentent 39,6 % de la population belge des 50 ans+
- Les Paisibles (75 à 84 ans) : ils représentent 17% de la population belge des 50 ans+
- Les TGV, les Très Grands Vieux (85 ans et plus) : ils représentent 8% de la population belge des 50 ans +

Ces segments et ceux établis par Serrière (2003) ont été construits en prenant en compte la notion de cohorte générationnelle. Autrement dit, des classes espacées d'environ 10 années à chaque fois.

La raison c'est que cela apporte une dimension plus profonde que de prendre l'âge comme seul indicateur. Des individus appartenant à une même cohorte générationnelle sont fortement liés entre eux par ce que Tréguer (2007) appelle des marqueurs générationnels.

Il donne la définition suivante : « *Ce sont des faits symboliques qui sont marqués profondément dans la mémoire collective des jeunes appartenant à une même génération* ». Le Bigot (1999) et Serrière (2003) partagent cet avis en précisant que ces faits symboliques sont partagés pendant ce qu'ils appellent « les années formatives » et ont par conséquent une influence sur les valeurs des personnes appartenant à la même génération. Antoine (2003) va encore plus loin en précisant que c'est pendant la période de 15 à 25 ans que l'individu se forge un ensemble de valeurs de référence. Même si ces mécanismes ne sont pas forcément immuables jusqu'à la mort, cela les amènera à appréhender les événements d'une certaine manière et à penser différemment que les autres générations.

Pour des baby-boomers, cela pourrait être mai 1968, le rock, la TV couleur, les hypermarchés et la société de consommation ou encore la guerre du Vietnam (De Kerorguen, 2015).

1.2.5. Critères psychographiques

Certains sociologues comme Jean-Claude Wydouw (1995) ont tenté une approche différente. En effet, il a voulu aller plus loin que les traditionnelles caractéristiques socio-démographiques en s'intéressant tout particulièrement aux mentalités, aux croyances et aux valeurs.

Il a, de cette façon, identifié six catégories de seniors de 50 à 60 ans : les bricoleurs, les jardiniers, les pantouflards, les sportifs, les gourmands et les militants. Comme nous pouvons le remarquer, contrairement aux auteurs précédents, il considère que les individus appartenant à la tranche des 50 à 60 ans constituent une classe à part entière.

La majorité des auteurs s'emploient à dire qu'il est très difficile de segmenter l'ensemble des seniors. Il existe de multiples critères qu'il faut croiser avec les différentes conceptions de classes d'âges. Personne n'est égal dans la vieillesse, ce qui rend la tâche de trouver un dénominateur commun encore plus ardue.

Il ressort de ces différentes théories qu'une segmentation selon des critères psychographiques par la prise en compte des valeurs et des marqueurs générationnels permettrait de comprendre en profondeur leurs motivations réelles. On peut ainsi faire le lien avec ce qui influence leur comportement. Cette segmentation n'est en revanche pas la plus facile à mettre en pratique.

Conclusion

Il n'est pas facile de trouver une appellation standardisée pour les personnes âgées. Le terme « senior », bien qu'il soit ancré dans le langage courant, reste un terme ambigu dont les interprétations sont nombreuses. Cela s'explique par la grande hétérogénéité de cette population. La réponse à la question « qui sont les seniors ? » peut donc varier en fonction d'un cas de figure ou un autre. Avant de savoir de qui on parle, il conviendrait alors de savoir de quoi on parle.

Les possibilités de segmenter les seniors sont multiples mais les plus pertinentes semblent être celles qui prennent en compte les marqueurs générationnels et les critères psychographiques au lieu de se baser uniquement sur l'âge biologique.

1.3. Les cycles de vie et le rapport au travail

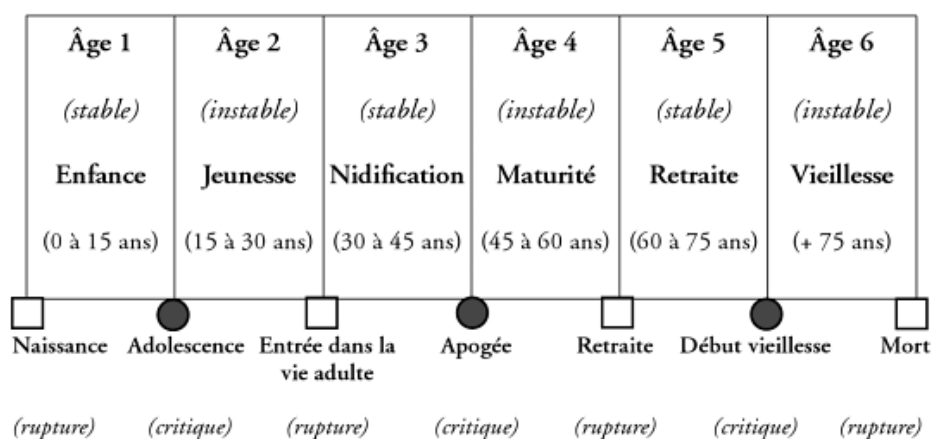
1.3.1. Les cycles de la vie

Plusieurs auteurs se sont penchés sur la manière de découper les différentes phases de la vie. Bernard Prél (2001) considère le cycle de vie comme étant fluctuant et articulé autour de deux axes.

Tout d'abord, l'axe de la vie privée et familiale caractérisé par les différentes étapes de la vie telles que l'enfance, l'adolescence, le départ de chez les parents, la vie seul ainsi que la vie en couple, les enfants et d'autres étapes de la vie qui peuvent changer sensiblement le cours de celle-ci. Ces étapes représentent une rupture.

Il y a ensuite l'axe de la vie « publique » caractérisé par la formation, l'activité et la retraite. En plus des temps de rupture, Prél (2001) distingue des temps critiques. Il va ainsi créer un schéma de cycles de vie en six âges pour tout individu.

Figure 1 : Cycle de vie en six âges



Source : Prél, B. (2000). Le choc des générations.

Ces six périodes ont une durée théorique de 15 ans chacune mettant en évidence ;

- Deux âges d'indépendance : l'enfance et la vieillesse.
- Deux âges de grande liberté : la jeunesse et la retraite. Il n'y a pas ou plus de contraintes de travail ou de la famille. Ce sont des moments de la vie pendant lesquels les individus sont en bonne santé physique et psychologique. Ils peuvent profiter

pleinement de la vie. C'est la raison pour laquelle les « juniors » et les « seniors » représentent une cible marketing particulièrement attractive (Tréguer 2007).

- Deux âges de production liés à l'activité professionnelle : la nidification et la maturité. L'apogée représente le moment où les enfants commencent à voler de leurs propres ailes.

L'ère industrielle a généré une forme de standardisation des parcours de vie en trois étapes pour les sociétés occidentales. Une vie peut se découper comme suit (Burnay, 2008 ; De Kerorguen, 2015 ; Kohli, 1986) : elle commence par la jeunesse : l'apprentissage, la formation.

Vient ensuite le travail, l'action, la maturité suivie par la « retraite » synonyme de transmission, de retour sur des rêves ou des envies non réalisées mais surtout de repos.

Les dix dernières années de la vie correspondent à la préparation à la mort, souvent accompagnées par une certaine solitude (De Kerorguen, 2015). Les âges de la vie, comme l'âge de la retraite à 65 ans par exemple, ont été structurés selon cette répartition tripartite.

1.3.2. L'évolution du rapport au travail en Belgique

Néanmoins, aujourd'hui, le rapport au travail a changé pour deux raisons principales :

La première c'est que cette répartition tripartite n'est plus aussi nette (Burnay, 2013 ; Caradec, 2015). Avec les formations continues, les étudiants qui travaillent, les pensionnés qui retournent sur les bancs de l'université,... il y a une désorganisation de ce cadre.

L'auteur parle alors de dé-standardisation. Les trajectoires de vie sont plus diverses, plus complexes (Caradec, 2015).

Les travailleurs actuels ont intégrés ce processus de dé-standardisation par le développement d'une culture de retrait précoce de l'activité professionnelle (Burnay, 2013 ; Caradec, 2015 ; Guillemard, 2003). Cette culture a été renforcée par les pouvoirs publics qui, dans le but de réduire le chômage des jeunes, encourageaient jusqu'il y a quelques années, les départs précoces. Cela permettait de rajeunir la pyramide des âges au sein des entreprises et surtout de réduire les coûts salariaux, un jeune coûtant moins cher qu'un « vieux » (Caradec, 2015). Une enquête réalisée en Belgique (Burnay, 2008) a permis de mettre en évidence que l'âge moyen auquel les personnes interrogées voudraient quitter l'activité professionnelle est 58 ans. Ce

qui est bien en dessous de l'âge de départ à la retraite qui était déjà de 65 ans en 2008. Elle précise également que 45% des personnes interrogées voudraient réduire leur activité professionnelle en fin de carrière.

La deuxième, c'est que la société a connu l'émergence d'une culture de l'épanouissement personnel et de la réalisation de soi avec comme leitmotiv de trouver l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle (Zoll, 1992).

Depuis 2013, la société a vu l'émergence d'une série de mesures concrètes pour préserver l'emploi des salariés âgés comme la CCT n°104 (visant l'emploi et le maintien des travailleurs de plus de 45 ans) et le recul de l'âge légal de départ à la retraite. Des mesures qui entrent en totale contradiction avec la culture du retrait précoce qui, malgré tout, perdure dans les esprits.

Il y a donc un paradoxe entre les besoins de la société de garder les travailleurs le plus longtemps possible en activité et une culture du retrait anticipé qui s'est développée ces dernières années (De Kerorguen, 2015 ; LeBourg, 2006).

Conclusion

La dé-standardisation et l'individualisation des parcours de vie ainsi que la transformation du rapport au travail peuvent expliquer l'émergence d'une culture de retrait anticipé et de réduction du temps de travail en fin de carrière. Cette culture, encore présente dans les esprits, entre en contradiction avec les récentes mesures gouvernementales visant à maintenir les travailleurs âgés au travail.

1.4. Les seniors au travail

1.4.1. Le vieillissement et la performance au travail

Selon Henrard (2002), la société actuelle considère que les savoirs se périment avec l'âge au lieu de s'accumuler.

Les personnes âgées se marginalisent donc au travail. Un engouement pour la jeunesse peut faire des « vieux » des victimes de l'âgisme. L'âgisme est « *le processus par lequel préjugés et discriminations se créent à l'encontre d'un individu par le simple fait qu'il soit plus âgé* » (Leuleu, 2001).

Il identifie deux types de discrimination :

La discrimination directe qui consiste à fixer une limite d'âge à l'embauche ou l'imposition d'une limite d'âge à la retraite. NB : en Belgique, il y a des mécanismes de protection des travailleurs pour éviter ce type de discrimination (Burnay, 2013).

La discrimination indirecte n'est pas directement liée à l'âge mais alimente certains préjugés qui sont susceptibles de conditionner un comportement hostile vis-à-vis des travailleurs âgés. L'âge devient alors un handicap pour le travailleur et une gêne pour l'organisation.

En vieillissant, les personnes sont effectivement plus sujettes aux problèmes de santé et leurs fonctions physiologiques se détériorent (Hayflick, 1994). Néanmoins, cela ne signifie pas qu'il y ait une importante baisse de performance de leur part (Hansson, 1997).

Warr (1994) affirme qu'il n'y a pas de liens évidents entre l'âge et la performance au travail.

Park (1994) appuie cet avis en suggérant plusieurs hypothèses afin de démontrer le manque de corrélation entre l'augmentation de l'âge et la diminution de capacités cognitives et le fait que les capacités cognitives ne représentent pas forcément un bon prédicteur de performance.

En premier lieu, il explique que les travailleurs expérimentés ont développés, au cours des années, une série de compétences spécifiques à leur métier leur permettant de continuer à être performant au travail même avec des capacités cognitives qui diminuent.

En deuxième lieu, il émet l'hypothèse selon laquelle les travailleurs plus âgés ont également développé des capacités pour résoudre tout un tas de problèmes divers et relatifs à leur métier. Ces connaissances en termes de résolution efficiente de problème permettent de compenser un déclin dans d'autres compétences.

Ensuite, l'auteur nous dit que les travailleurs plus âgés ont la possibilité d'avoir accès à des supports extérieurs comme des assistants,...

Enfin, il a noté que les travailleurs âgés préfèrent évoluer dans un travail qui leur est familier plutôt que de sortir de leur zone de confort en quête de nouveaux apprentissages.

Cela peut peut-être s'expliquer par le fait qu'à partir d'un certain âge, les travailleurs prennent plus de temps pour apprendre de nouvelles compétences, font plus d'erreurs au cours du processus d'apprentissage et font preuve de moins de maîtrise à l'issue de la formation (Kubeck, Delp, Haslett & Mc Daniel, 1996 ; Park, 1994).

Il est donc indispensable de se former continuellement et de se mettre régulièrement à jours pour combiner expérience et nouvelles connaissances stimulant de cette façon l'activité cognitive et les capacités d'apprentissage (Park, 1994).

Plusieurs études (Kemper, 1994 ; Lawrence & Jette, 1996 ; Schaie, 1994) ont démontré les bienfaits d'entraînements physiques et cognitifs dans le but de maintenir une santé de travail optimale même en fin de carrière.

Les changements liés à l'âge amènent les travailleurs plus âgés à faire face à différents challenges (Hansson, 1997). Hansson (1997) ajoute que pour certains, il est nécessaire de se focaliser sur la préservation de son statut, et la planification de la fin de carrière.

Mais pour d'autres, il s'agit d'adapter son travail à une certaine invalidité et ainsi mettre en place des stratégies pour allonger son temps de carrière. Pour d'autres encore, les changements au niveau de la performance sont minimes jusqu'à la toute fin de carrière.

Malgré une diminution naturelle des fonctions cognitives, l'expérience de ces travailleurs leur permet de garder une certaine qualité de travail. Une qualité qui peut d'avantage être entretenue par des mises à jour régulières.

Leur environnement de travail évolue avec une demande plus importante en termes de compétences techniques et interpersonnelles ainsi qu'une demande moins importante en termes d'efforts physiques. L'adaptation peut paraître difficile dans un monde où la technologie évolue de manière exponentielle (Hansson, 1997).

Les travailleurs âgés ressentent une discrimination basée sur l'âge et ses stéréotypes. Certains subissent une pression qui les pousse à prendre leur retraite. Dans cet environnement qui évolue rapidement, ils ont l'impression que leurs compétences deviennent rapidement obsolètes (Bailey & Hansson, 1995 ; Warr, 1994).

1.4.2. Le maintien des seniors à l'emploi

Le maintien à l'emploi des seniors semble une évidence pour répondre aux enjeux du vieillissement démographique (Caradec, 2015 ; De Kerorguen, 2015 ; Serrière, 2003 ; Tréguer, 2007). Cela se traduit par une volonté de l'Union Européenne d'augmenter les taux d'emploi des 55-64 ans.

De cette volonté naît une tension entre un changement de mentalité attendu de la part des employés et des employeurs et une réelle prise de conscience des entreprises belges (Moulaert & Leonard, 2012). Cette tension est d'autant plus forte qu'elle prend place dans un contexte budgétaire difficile pour les entreprises et qu'elle entre en contradiction avec une culture du travail qui jusqu'alors, favorisait les retraits anticipés (Burnay, 2013 ; Caradec, 2015 ; Guillemard, 2003).

Pour preuve, en 2009, le taux d'emploi en Belgique des 55-64 ans était de 35 % alors que la moyenne de l'Union Européenne est de 46 % (Eurostat, 2010).

1.4.3. Allongement de la carrière

D'après Quin (1990), l'accroissement de la moyenne d'âge aurait pour effet, chez les travailleurs plus âgés, d'accroître le besoin de travailler à temps partiel ou d'être indépendants.

Plusieurs études publiées dans les années nonante (Barth & Mc Naught, 1991 ; Besl & Kale, 1996 ; Quadagno & Hardy, 1995) mettent en évidence la réalité de l'allongement de la carrière et des opportunités pour les travailleurs plus âgés. A l'époque il était question d'anticiper une augmentation du taux d'emploi chez les travailleurs plus âgés.

Hansson (1997) précise que les mesures législatives relatives aux pensions joueront un rôle prépondérant dans le maintien des travailleurs dans la vie active. Il est intéressant de voir que ces prévisions se concrétisent en Belgique à travers l'allongement de la carrière et la fin du régime de pré-pension. Les travailleurs âgés sont définis par Hansson (1997) comme étant les travailleurs de plus de 40 ans. Besl & Kale (1996) ajoutent que la participation à la vie active est positivement corrélée au niveau d'éducation au sein des différentes tranches d'âges.

Un certain nombre de facteurs étaient dès lors considérés comme des atouts pour accroître les opportunités de travail pour les personnes plus expérimentées tels qu'une plus grande flexibilité, un environnement de travail adapté, des mesures entrepreneuriales favorables au plus de 40 ans, un travail plus intellectuel que manuel, ... (Barth & Mc Naught, 1991).

Cela fait réagir Burnay (2013) : « *Mais qui se perçoit comme vieux à 60 ans ou même avant ?* ». Selon l'auteur, il y aurait un paradoxe entre l'âge donné par le monde du travail aux travailleurs âgés et l'âge effectivement ressenti par les travailleurs. Ce qui renvoie à nouveau vers la notion d'âge subjectif vu au point 1.2.3.

1.4.4. La fin de carrière

Selon De Kerorguen (2015), l'âge est encore un facteur discriminant dans l'entreprise. Selon lui, cela contribue à augmenter le mal-être des travailleurs expérimentés.

Une étude de l'ISERM (2009) montre que pendant les années qui précèdent le départ à la retraite, la proportion des personnes déclarant un mauvais état de santé ne cesse d'augmenter pour atteindre les 20 %. La tendance s'inverse pour redescendre à 14% un an après la cessation de l'activité. Il semblerait donc que l'environnement de travail ne soit pas toujours adapté.

De Kerorguen (2015) ajoute que les entreprises investissent de moins en moins en formations, promotions,... une fois que l'employé atteint 45 ans. De plus le coût élevé en rémunération et leur résistance au changement représentent des freins au maintien à l'emploi pour les responsables de ressources humaines.

Conclusion

Le maintien des seniors à l'emploi est une évidence pour répondre aux enjeux du vieillissement démographique. Même s'il subsiste une discrimination de l'âge, certains chercheurs ont découverts que le vieillissement n'était pas directement corrélé à une perte des fonctions cognitives. Les chercheurs préconisent de se former continuellement et de rester constamment dans un processus d'apprentissage. Cela facilite la transition vers un nouvel environnement de travail ou encore vers la retraite. La solution serait de leur permettre un retrait en douceur en adaptant leur environnement et leur charge de travail.

1.5. La transition vers une nouvelle vie

1.5.1. La retraite

La retraite est définie par Feldman (1994) de la façon suivante: « *Retirement represents a withdrawal from an organizational position or career path of considerable duration . . . taken with the intention of reduced psychological commitment to work thereafter* ». La retraite représenterait, selon lui, un désengagement psychologique. Hanisch et Hulin (1991) précisent que la retraite est considérée comme étant un départ volontaire afin d'éviter toutes situations de travail insatisfaisantes.

Elle correspond à l'étape ultime d'une phase de désengagement inhérente à la plupart des carrières (Levinson, 1986 ; Super, 1957). Elle peut aussi être perçue de manière plus négative et ainsi être ressentie comme une exclusion par l'âge (De Kerorguen, 2015).

Plusieurs auteurs (Beehr, 1986 ; Feldman, 1994 ; Talaga&Beehr, 1989) se sont penchés sur les raisons de la prise de décision d'un départ en retraite et donc sur le retrait prématuré ou non du monde du travail.

Beehr (1986) élabore alors un modèle pouvant expliquer le processus de départ à la retraite au travers de facteurs personnels et plus particulièrement la satisfaction au travail (Hanisch & Hulin, 1991 ; Taylor & Shore, 1995) ainsi qu'au dévouement organisationnel (Taylor & Shore, 1995), des facteurs liés au travail en lui-même et des facteurs liés à la carrière.

1.5.1.1. Les caractéristiques personnelles

D'après (Beehr, 1996 ; Talaga&Beehr, 1989 ; Ruhm, 1996) les employés ayant une mauvaise santé ou ceux qui ont des ressources financières importantes sont plus sujets à partir à la retraite et à le faire de façon anticipée.

Feldman (1994) précise que la santé n'impacte pas la décision de partir à moins qu'il ne s'agisse d'une cause majeure empêchant la personne de travailler.

Le genre et le statut marital auraient également un impact sur la prise de décision (Beehr, 1986, Talaga & Beehr, 1989 ; Feldman, 1994). Talaga & Beehr (1989) auraient trouvé que les hommes ont d'avantage la volonté de partir en retraite que les femmes. Gustman et Steinmeier (1994) pensent que ceux qui ne sont pas mariés ont plus tendance à prendre leur retraite de façon anticipée.

Feldman (1994), au contraire, insiste sur le fait que les personnes mariées prennent plus facilement leur retraite car ils sont conscients de la disponibilité du/ de la conjoint(e). La compagnie de l'autre serait donc un élément de la prise de décision.

D'autres chercheurs (Daniels& Daniels, 1991 ; Feldman, 1994 ; Palmore, George& Fillenbaum, 1982) ont découvert un lien évident entre la décision de prendre sa retraite et les attitudes envers la retraite. Les personnes ayant une attitude positive envers cette nouvelle étape de la vie sont sensiblement plus sujettes à prendre leur retraite plus tôt. Cette attitude positive est principalement générée par le bon état des finances (ou des revenus anticipés de la pension) qui joue un rôle primordial dans le processus de décision (Adams, 1999).

Enfin, l'âge joue également un rôle important dans le processus de décision (Adams, 1999 ; Taylor & Shore, 1995). Il peut être lié à une réaction affective relative au travail comme la satisfaction. Morrow & McElroy (1987) ont découvert que les travailleurs plus âgés avaient une satisfaction au travail plus importante que de jeunes travailleurs.

En revanche, Ekerdt et DeViney (1993) ont trouvé que les travailleurs approchant de la retraite percevaient leur travail comme étant moins satisfaisant. Ils en concluent que les réactions affectives relatives à la carrière varient avec l'âge. Adams (1999) réfute cette dernière affirmation.

1.5.1.2. Les variables liées au travail

En ce qui concerne la satisfaction au travail comme variable de décision du départ à la retraite, les avis sont mitigés. Alors que certains (Hanisch & Hulin, 1991) démontrent qu'il y a bien un lien entre cette variable et la décision de prendre sa retraite, d'autres (Adams, 1999 ; Schmitt & McCune, 1981), démontrent qu'il n'y a pas de relation significative. Taylor et Shore (1995) vont dans le sens de Hanisch et Hulin (1991) en considérant la satisfaction comme variable de décision. Ils ajoutent, néanmoins, que c'est l'implication organisationnelle qui représente la variable la plus significative dans le processus de décision.

1.5.1.3. Les variables liées à la carrière

Elles sont au nombre de trois : l'implication, les opportunités de croissance et la réalisation des objectifs de travail. Blau (1989) donne une définition de l'implication qui est la suivante : « *one's attitude toward one's vocation, including profession and it includes elements of career identity and resilience* ».

Il pense que cette implication pourrait avoir une relation négative avec la volonté de quitter le monde du travail. Plus on est impliqué plus on reportera l'âge du départ à la retraite (Aryee, Chay & Chew, 1994 ; Erdner & Guy, 1990). Taylor et Cook (1995) avancent qu'il y a plusieurs types d'implications. Soit sur le plan du travail, soit sur le plan social (famille, loisirs,...). Les deux seraient susceptibles d'influencer la décision de partir à la retraite.

Les opportunités de croissance sont négativement corrélées avec l'intention de quitter son travail (Bedeian, Kemery & Pizzolatto, 1991).

La dernière variable concerne la réalisation des objectifs de carrière. Beehr (1986) met en évidence deux hypothèses confirmées par Adams (1999). La première, c'est qu'il y a une relation positive entre la réalisation de objectifs de carrière et la décision de prendre sa retraite. Une personne ayant atteint ses objectifs professionnels ressentira moins le besoin de continuer à travailler. La deuxième hypothèse c'est qu'il y a, au contraire, une relation négative.

Dans ce cas si, une personne n'ayant pas atteint ses objectifs éprouverait un sentiment d'échec ce qui conduirait à l'abandon de sa carrière et donc au départ à la retraite. Colarelli et Bishop (1990) nuancent cette dernière hypothèse en combinant la variable des objectifs avec celle de l'implication.

En effet, des travailleurs ayant réalisés peu de leurs objectifs de carrière mais impliqués dans l'entreprise auraient tendance à persévérer et donc reculer l'âge de départ à la retraite.

Adams (1999) ne pense pas que l'implication dans la carrière influence la relation entre les opportunités de croissance et la volonté de partir car les opportunités de croissance sont selon lui, moins importantes dans cette fin de vie professionnelle.

1.5.2. La gestion du changement

C'est la trajectoire de la vie professionnelle qui influence la manière dont l'individu gère son passage à cette nouvelle vie. C'est la raison pour laquelle les individus fortement engagés dans leur carrière ont plus de mal à cesser toutes activités (Caradec, 2015). Troadec (1998) identifie plusieurs dynamiques identitaires : l'acteur novateur qui s'investit fortement dans son activité professionnelle se projette plus difficilement dans sa vie de retraité que l'acteur fonctionnel ou l'acteur pluriactif qui attachent plus d'importance à la vie extra-professionnelle. Thierry (2006) ajoute que des activités extra-professionnelles entamées avant le départ à la retraite facilitent la transition grâce notamment à la préservation d'un certain réseau social

La transition vers la retraite est également plus facile si elle est voulue et anticipée. Lorsqu'il s'agit d'une opportunité, d'une nécessité ou pire, d'une obligation, le deuil de la vie professionnel peut se faire long. L'individu peut éprouver une certaine difficulté à construire un nouveau projet de vie (Caradec, 2015 ; Thierry, 2006). Le conjoint a également une importance toute particulière, le passage à la retraite se négocie à deux.

C'est le moment de réorganiser son lieu de vie et de penser à un projet commun. Ce qui facilitera également l'adaptation à cette nouvelle vie.

Le conjoint aura alors un rôle de validation, de proposition ou de stimulation poussant l'autre à se lancer dans de nouveaux projets ou bien aura un rôle inverse rendant plus difficile la transition (Caradec, 2015).

Thierry (2006) identifie quatre modèles types dominants de transition :

La transition reproduction : Il n'y a pas de réel changement de rythme avec la vie professionnelle. L'individu opte pour une activité qui lui confère le même type de pouvoir et le même type de reconnaissance que son travail précédent. Il s'agirait ici de manifester consciemment ou inconsciemment un refus du vieillissement.

La transition transposition : L'individu utilise ses connaissances professionnelles pour des activités légèrement différentes à un moindre rythme. Elles sont plus diversifiées et ont souvent un caractère social.

La transition rupture : Il peut s'agir d'une rupture par choix (déménagement ou réaliser un rêve en rupture total avec sa vie professionnelle) ou d'une rupture par défaut (due à un problème de santé, par exemple). A nouveau, cette transition est mieux gérée si l'individu a d'autres activités avant le passage à la retraite.

La transition mal assumée : L'auteur observe deux types d'attitudes. Soit l'inoccupation et la déprime soit la sur-occupation. Les activités sont nombreuses mais, avant tout, occupationnelles et imposées par l'extérieur comme la garde des petits enfants, par exemple.

1.5.3. Les problèmes liés au passage à la retraite

Après une vie de plusieurs dizaines d'années formatées par le travail, il est compréhensible qu'il soit difficile de passer ce cap.

La retraite est une rupture, qu'elle soit volontaire ou non. Elle correspond à une reconstruction identitaire au cours de laquelle l'individu se doit de renégocier la définition de lui-même, son environnement et ses routines (Caradec, 2015). C'est un moment où l'individu prend conscience de sa vieillesse et pendant laquelle il doit faire le bilan Thierry (2006).

Cumming et Henry (1961) mettent en évidence, à l'époque, trois problèmes auquel l'individu est confronté au passage à la retraite : la perte de son statut, la privation de son rôle instrumental, la disparition du groupe de pairs formés par les collègues de travail. Selon eux, la retraite peut donc être difficile à gérer. Paillat (1989) et Crener (2006) s'opposent à cette dernière affirmation. Selon eux, l'arrêt de l'activité est souvent bien vécu et le fait qu'il y a une mortalité accrue dans l'année qui suit la retraite semble exagéré.

Caradec (2015) ajoute qu'il est avant tout important de remettre la problématique de cessation d'activité dans son contexte. Aujourd'hui, le contexte est caractérisé par trois phénomènes qui ont contribué à rendre la retraite désirable :

- Des fins de carrière difficiles pour les salariés quinquagénaires.
- Une pénibilité du travail plus importante qu'il y a 20 ans autant sur le plan psychologique que sur le plan physiologique.
- La diffusion de valeurs d'épanouissement et de réalisation de soi qui font de la retraite une occasion de s'engager dans de nouveaux projets.

« *Le travail et la retraite sont ambivalents* » (Thierry, 2006). Le travail comporte des contraintes et des difficultés mais c'est aussi un moyen de se socialiser et se réaliser. La retraite quant à elle représente la liberté mais aussi une perte progressive des rôles sociaux (Caradec, 2015 ; Guillemard, 2003).

Caradec (2015) accorde de l'importance au terme « progressif » car il considère que cette transition se fait généralement en douceur à travers plusieurs phénomènes qui se déroulent avant la retraite. Premièrement, l'individu est mis à l'écart de la formation continue. Deuxièmement, il y a un sentiment d'inadéquation avec les valeurs de l'entreprise qui peut se faire ressentir. Troisièmement, l'individu peut recevoir des conseils prodigués lors de stage de préparation à la retraite. Enfin les remarques des proches et des collègues rappellent à l'individu son prochain changement de vie.

Guillemard (1972) considère que cette transition se fait de manière plus violente et n'hésite pas à la qualifier de « mort sociale ».

Comme tous changements, le passage de la vie active à la retraite comporte son lot d'inquiétudes aussi bien au niveau social, au niveau de la santé ou encore au niveau de son rôle dans la société.

Conclusion

La retraite est un désengagement volontaire ou non. Les variables liées à la carrière, à savoir la réalisation des objectifs et l'implication dans le travail, influencent la décision de partir à la retraite. En ce qui concerne les variables personnelles, une très mauvaise santé, le statut marital et l'attitude à priori envers la retraite sont de bons prédicateurs de départ.

Quatre différents modèles ont été élaborés pour expliquer la manière dont l'individu vit sa transition. De manière générale, la transition est facilitée par la capacité à se socialiser au travail et en dehors, par le fait qu'elle soit voulue et anticipée et par le fait que l'individu soit impliqué dans des activités extra-professionnelles. Le conjoint a également un rôle déterminant dans la réussite de cette transition. Dans le cas contraire, des difficultés peuvent survenir et le passage à la retraite peut être mal vécu.

1.6. Les comportements induits par le passage à la retraite

1.6.1. Les modifications du style de vie

Selon la grande majorité des auteurs (Antoine, 2003 ; Le Bigot, 1999 ; Serrière, 2003 ; Tréguer, 2007) le passage à la retraite s'accompagne de différentes modifications du style de vie. Même si, comme dit précédemment, il semble que le passage à la retraite soit bien vécu par certains, d'autres auteurs (Guillemard, 2003 ; Tamaro-Hans 1999 ; Thierry, 2006) insistent sur le fait que d'autres vivent cette étape de la vie d'une manière plus négative car cette transition peut s'accompagner d'un sentiment d'inutilité associé à une perte de statuts et surtout à un isolement social.

« La sortie définitive de la vie professionnelle implique une réorganisation du temps et de son utilisation, du/des lieu(x) de vie et de l'identité sociale de la personne » (Tamaro-Hans, 1999).

1.6.1.1. Réorganisation du temps

Le passage à la retraite est un contexte particulier au cours duquel il est socialement acceptable et financièrement possible de ne rien faire et de ne pas être productif.

Néanmoins pour les personnes ayant eu l'habitude de s'épanouir au travail, la retraite est synonyme de nouvelles opportunités de collecter des expériences nécessaires à leur accomplissement personnel (Keinan & Kivetz, 2011).

Avec la retraite, les personnes perdent leurs repères temporels construits pendant leurs années de travail. Certaines activités se ralentissent. Par contre, d'autres (parfois nombreuses) viennent s'ajouter pour « combler le vide ». Cela va induire un rapport au temps paradoxal ; le sentiment de ne pas avoir le temps et le sentiment de ne pas avoir à se dépêcher (Tamaro-Hans 1999).

1.6.1.2. Réorganisation du cadre de vie

La deuxième transformation s'effectue au niveau du cadre de vie aussi bien par rapport à la croissance du confort de l'espace privé qu'à l'organisation du ménage.

Si certains sont plutôt sédentaires et veulent investir dans toute une série de biens et services permettant de leur faciliter la vie, d'autres, plutôt nomades, préfèrent voyager ou encore investir/emménager dans une résidence secondaire (Antoine, 2003 ; Tamaro-Hans, 1999). C'est la catégorie de la population qui voyage le plus (Hebel & Lehuede, 2010) et cette mobilité est d'autant plus forte parmi les baby-boomers (Bonvalet & Ogg (2009).

1.6.1.3. Réorganisation de la vie en couple

La répartition des rôles au sein du ménage constitue également une révolution en soi. Bien évidemment les cas diffèrent si l'on parle d'un couple à la retraite, d'un couple dont l'homme est encore actif ou encore d'un couple où c'est la femme qui est toujours en activité. Dans tous les cas, il y a une redéfinition des rôles qui s'effectue (Muffang, 2009 ; Tamaro-Hans, 1999). L'homme aura plus tendance à s'adonner aux activités relatives à la gestion domestique tandis que la femme préférera s'intéresser aux finances. Si la répartition des tâches ne diffère que légèrement, l'organisation de l'espace de vie quant à lui se trouve tout autre. Pour la première fois, les deux conjoints se retrouvent ensemble 24h sur 24, 365 jours par an. Le vide relationnel dû à la cessation de l'activité peut causer une forte sollicitation du conjoint et donc une entrave possible à sa liberté fraîchement acquise (Muffang, 2009). C'est alors le moment de définir la « bonne distance » conjugale (Caradec, 1994 ; Muffang, 2009).

Il est donc indispensable de trouver un nouvel équilibre entre indépendance et vie de couple tant au niveau de l'espace de vie qu'au niveau des sorties.

1.6.1.4. Réorganisation des loisirs

Enfin le passage à la retraite provoque une volonté de rester actif et de participer aux activités de la société (Tréguer, 2007). Autrement dit, ne pas être sur la touche.

Plus important encore, la retraite peut permettre aux individus de s'enrichir sur le plan personnel et relationnel. Selon Ernie Zelinski (2007), le travail remplit trois besoins fondamentaux que les loisirs devront à leur tour satisfaire pour vivre pleinement la retraite.

- Besoin de structure : tout individu a besoin d'une structure de temps au cours de laquelle il organise sa vie.
- Besoin d'un but : c'est grandir, apprendre et surtout pouvoir donner un sens à sa vie.
- Besoin d'intégration : c'est la réponse à un besoin d'appartenance via la formation d'une communauté de contacts.

Etant donné la forte sollicitation que peuvent subir les seniors, Zelinski (2007) insiste sur la nécessité de bien réfléchir avant de s'engager pour ne pas retomber dans une organisation de la vie rythmée par les contraintes de temps.

D'autres auteurs insistent sur le besoin des jeunes retraités de se tourner vers la famille. Ils ont en effet tendance à être plus présents auprès de leur entourage. Ils représentent un soutien affectif et financier auprès des adultes et sont plus disponibles pour écouter et conseiller les plus jeunes (Attias-Donfut, 2000 ; Tréguer, 2007 ; Serrière, 2003).

Certains seniors doivent s'occuper de leurs enfants ou de leurs petits-enfants ainsi que de leurs parents. C'est la raison pour laquelle les plus de 50 ans sont considérés comme étant une génération « pivot » (Tamaro-Hans, 1999).

Les activités intergénérationnelles constituent pour ces jeunes seniors l'occasion de transmettre leur expérience et ainsi, valoriser leur savoir. Au point de vue de la consommation, ils peuvent jouer le rôle de prescripteur.

Les plus de 50 ans trouvent également nécessaire de combler un vide d'utilité sociale et collective. Le bénévolat et la participation à la vie associative leur permet de combler ce vide et de se satisfaire personnellement (Antoine, 2003 ; Tamaro-Hans, 1999 ; Tréguer, 2007).

1.6.2. Le vieillissement actif

Les sociétés occidentales conçoivent le vieillissement comme une phase de déclin. Mais cette conception coexiste avec une conception plus positive symbolisée par le « bien vieillir ».

Il convient donc de réussir sa vieillesse pour ainsi échapper au déclin. C'est dans ce cadre que vient s'articuler le concept de vieillissement actif.

La définition du concept de vieillissement actif reprend aussi bien l'approche de l'allongement des carrières dans un contexte budgétaire difficile que l'approche relative au bien-être et aux différentes formes de solidarité dans lesquelles les personnes plus âgées s'investissent (Moulaert, 2012).

Il s'agit d'un thème développé en 2012 par la Commission Européenne au cours de la campagne « Année européenne du vieillissement actif » (Caradec, 2015).

L'objectif de cette campagne était d'améliorer les possibilités d'emploi et les conditions de travail des personnes âgées, de plus en plus nombreuses en Europe afin de les aider à jouer un rôle actif dans la société et encourager le vieillissement en bonne santé. Anasthasia Blanché (2014) définit le vieillissement actif comme étant une période de transformation qu'elle associe à une nouvelle adolescence. Thierry (2006) fait également cette analogie en précisant qu'il s'agit plutôt d'un remaniement identitaire plutôt que d'une construction identitaire.

Avec une espérance de vie de plus en plus grande, une majorité des plus de 55 ans voient la retraite comme une libération où tout est possible (De Kerorguen, 2015). Pour l'auteur, les deux raisons principales pour un travailleur âgé de rester actif dans la société sont la préservation du pouvoir d'achat et la préservation des contacts sociaux. De plus, ils disposent d'une certaine maturité vis-à-vis de l'économie mettant en avant la gratuité, l'échange, le partage d'expérience et la coopération (Rifkin, 2014).

Moulaert (2012) émet néanmoins quelques critiques relatives à ce concept :

La première c'est que le vieillissement actif ne prendrait pas en compte toutes les inégalités sociales existantes entre les personnes plus âgées.

Nul n'est égal devant la vieillesse et cela est d'autant plus vrai à mesure que l'on vieillit. Il y aurait alors cette idéalisation du vieillissement actif, perçu comme étant une obligation certaine de se prendre en main et de gérer son propre vieillissement à travers une série d'activités.

La deuxième critique, partagée par d'autres auteurs, est qu'il est difficile de définir exactement une « activité ». (Boudiny, 2012 ; Clarke & Warren, 2010 ; Moulaert & Leonard, 2012). Ce sens peut en effet varier d'un individu à l'autre.

Il semble évident que la notion du vieillissement actif soit donc une notion plurielle.

1.6.3. Le bénévolat

Le bénévolat à un double effet positif :

Pour les retraités : la grande majorité des retraités exprime le besoin d'avoir des activités socialement reconnues (De Kerorguen, 2015 ; Thierry, 2006). Ceux-ci mettent alors leur temps, libéré alors de toutes contraintes, au service des autres. Cela leur permet de valoriser leur savoir. Le bénévolat est alors source de satisfaction et générateur de sens.

Ce réinvestissement facilite le deuil de la vie professionnelle (De Kerorguen, 2015). Outre les bienfaits d'un sentiment d'utilité, le bénévolat aurait également des effets bénéfiques sur la santé. Bruder (2010) ajoute que les bénévoles auraient un taux de mortalité et de dépression plus faible et de meilleures capacités fonctionnelles que les autres.

Dans le cadre du bénévolat De Kerorguen (2015) suppose que le déclencheur pourrait être la motivation solidaire (aider comme on aimerait être aidé soi-même).

Pour la collectivité : ils contribuent au développement du lien social et de la solidarité. Il y a néanmoins un frein au bénévolat. Certains retraités redoutent une implication trop forte qui pourrait les contraindre de la même manière que dans la vie professionnelle (Thierry, 2006).

Conclusion

La retraite implique une réorganisation de la vie avec de nouvelles activités et une plus grande disponibilité pour leur entourage, plus de mobilité et une nouvelle organisation au sein du ménage. Il est indispensable que les jeunes retraités choisissent des activités qui vont leur permettre de se socialiser et de répondre à une mission de vie.

Le vieillissement actif est une notion plurielle qui peut caractériser le fait de rester actif professionnellement en vieillissant ou le fait de continuer à se prendre en main après la retraite. Il peut s'agir d'une idéalisation de la vieillesse occultant les inégalités sociales. Mais la remarque principale concerne le manque de précision dans la définition d' « activité ». Le bénévolat est l'une de ces activités qui peut être bénéfique pour le retraité sur le plan social et de la santé mais aussi pour la société en contribuant à la solidarité de la collectivité.

1.7. Conclusion de la revue de la littérature et liens avec le mémoire

Cette revue de la littérature nous a permis de faire la lumière sur les différents thèmes qui vont être mobilisés durant ce mémoire. Nous remarquons que peu d'ouvrages sont focalisés sur le passage à la retraite en entreprise.

Au vu de ces éléments, nous pouvons dire que le vieillissement démographique représente un enjeu de taille.

Nous ignorons s'il y a une demande pour des formations de préparation et d'accompagnement à la retraite, mais il est probable que de plus en plus de personnes se sentent concernées par le projet.

Bien que les seniors d'aujourd'hui accueillent la retraite à bras ouverts comme s'il s'agissait d'une vieille amie, nous avons vu qu'il est possible de connaître des difficultés lors du passage de la vie active à la retraite. La conception de la retraite positive ne peut pas être partagée par tout le monde étant donné l'hétérogénéité de cette population. Les travailleurs, au cours de leurs années façonnent leur propre trajectoire les rendant ainsi tous uniques.

Nous pouvons faire ressortir de cette analyse qu'une manière pertinente de segmenter cette population est de le faire selon des critères psychographiques et en prenant en compte les marqueurs générationnels.

Cette dernière information peut être utile pour définir la cible des formations de préparation et d'accompagnement à la retraite.

Nous avons pu relever que trois éléments permettent d'assurer au mieux la transition à la retraite :

- La capacité à se socialiser
- L'aptitude à se développer continuellement

- Le désir de ce passage

Dans le cas contraire, la rupture sociale peut être douloureuse. Il est donc important d'avoir des activités extra-professionnelles et de rester dans un processus constant d'apprentissage afin d'assurer la réorganisation de sa vie et de définir sa mission de vie. Nous faisons le lien avec la formation de préparation et d'accompagnement à la retraite qui pourrait donc répondre à ce besoin.

Si les conditions énoncées ci-dessus ne sont pas respectées et si la rupture sociale semble inévitable, ces formations pourraient permettre d'orienter l'individu dans ce processus de réorganisation et de lui donner les armes nécessaires à l'élaboration de son projet de vie.

Nous allons maintenant poursuivre ce mémoire en présentant le rapport du recensement des organismes de formation.

Section 2 : Analyse contextuelle et types de formations proposées

La deuxième partie de notre recherche exploratoire consistait à faire une analyse du cadre législatif en Belgique et en France au niveau des fins de carrières et de recenser les différents organismes de formation en Belgique et dans le Nord de la France sur base de données secondaires. Ces deux zones géographiques représentent la cible stratégique visée par le projet de Pierre Degand. Cette étude nous a permis d'identifier l'offre disponible en matière de formation de préparation et d'accompagnement à la retraite. Ce rapport en est une synthèse.

Premièrement, nous étudierons le cadre contextuel et législatif en Belgique. Nous aborderons au court de cette partie le recul de l'âge légal de départ à la retraite, la fin des prépensions et surtout nous tenterons de faire une synthèse de la Convention Collective de Travail (CCT) n°104 dont nous parlerons tout au long de ce travail.

Deuxièmement, nous analyserons les organismes de formation qui proposent, entre autres, des formations de préparation et d'accompagnement à la retraite. Dans cette partie, nous aurons l'occasion de définir et d'expliquer l'outplacement qui constitue un élément important pour la suite de l'étude.

Troisièmement, nous aurons l'occasion d'étudier et de synthétiser le cadre contextuel et législatif Français en ce qui concerne le passage à la retraite.

Pour terminer, nous présenterons une synthèse issue de la comparaison des différentes formations de préparation et d'accompagnement à la retraite en Belgique et en France. Cette synthèse s'articulera autour de trois éléments : les thèmes abordés, les différents types de formation et l'organisation et la mise en place de celles-ci.

2.1. Cadre contextuel et législatif en Belgique

Dans le cadre de cette étude, il est indispensable d'étudier le contexte législatif belge, plus encore depuis les récentes réformes relatives à la pension.

En Belgique, l'âge légal de la pension est de 65 ans, tant pour les hommes que les femmes. Il passera progressivement à 66 ans en 2025 et à 67 ans en 2030.

Outre l'âge légal, des mesures ont également été prises pour rallonger les carrières. Il est question de décourager les départs anticipés à la retraite.

Les mesures déjà prises sont les suivantes :

- Accès restreint aux prépensions par l'allongement des conditions de carrière
- Liquidation progressive des prépensions à 58 ans
- Relèvement de 52 à 55 ans de l'âge donnant accès aux prépensions (RCC) pour restructuration ou entreprise en difficulté
- Accès restreint à la pension anticipée à 60 ans par le renforcement de la condition de carrière (42 ans à 60 ans, 41 à 61, 40 à 62 ans)
- Calcul de la pension des fonctionnaires sur les dix dernières années de carrière au lieu de cinq
- Restriction du crédit-temps de fin de carrière
- Réforme du bonus pension rendu moins avantageux
- Prolongation de l'obligation de disponibilité pour les chômeurs âgés

La pension de retraite prend cours le premier jour du mois qui suit le 65ème anniversaire. Des régimes particuliers ont instauré un âge préférentiel pour certaines catégories de travailleurs salariés (mineurs, marins, personnel navigant de l'aviation civile).

Il n'y a aucune obligation pour un salarié de prendre sa retraite à 65 ans. Il peut continuer son activité avec l'accord de son employeur. Il a également la possibilité de prendre sa pension et exercer une activité professionnelle limitée autorisée.

Le paiement des prestations sociales (maladie, chômage, prépension...) est arrêté lorsque l'âge légal de la pension est atteint. Celui qui bénéficie d'une telle prestation sociale se voit donc contraint de prendre sa pension à l'âge légal.

En 2013, un plan pour l'emploi et le maintien des travailleurs de plus de 45 ans a été mis sur pied via la convention collective de travail n°104.

Le but est d'augmenter le taux de participation des travailleurs âgés de 55 à 65 ans de 50% d'ici 2020. L'employeur établit chaque année un plan pour l'emploi ou il établit un plan pour l'emploi comportant des mesures pluriannuelles. L'employeur a donc la possibilité de prévoir des mesures qui s'étendent sur plusieurs années.

Le plan donne une vue d'ensemble des mesures spécifiques à l'entreprise visant à augmenter ou à maintenir l'emploi des travailleurs âgés de 45 ans et plus. Les mesures déjà mises en œuvre au sein de l'entreprise peuvent également figurer dans le plan pour l'emploi.

L'employeur peut faire un choix parmi la liste (non-limitative) des domaines d'action reprise dans la CCT n° 104:

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

Le plan d'actions est obligatoire pour toutes les entreprises de plus de 20 travailleurs.

Un tel plan d'actions serait propice à l'aménagement de formation pour la préparation et l'accompagnement à la retraite dans le but d'améliorer la fin de vie professionnelle et donc, peut-être, de la prolonger.

La grande majorité de nos données provient du site web du portail fédéral belge (2015).

2.2. Organismes de formations en Belgique

2.2.1. Les sociétés d'outplacement

L'outplacement, ou reclassement professionnel, est un ensemble de services et de conseils fournis par un bureau spécialisé, pour le compte d'un employeur au profit d'un travailleur licencié, en vue de lui offrir toutes les chances de retrouver un nouvel emploi le plus rapidement possible, ou de développer une activité professionnelle en tant qu'indépendant. L'outplacement est à charge de l'ancien employeur dans le cas où il est obligatoire.

Depuis le 1er janvier 2014, l'obligation des employeurs en matière d'outplacement s'est considérablement étendue. Les travailleurs, dont le délai de préavis s'élève à 30 semaines minimum ont droit à l'outplacement, quel que soit leur âge.

Il est également possible qu'une société d'outplacement propose des formations ou des séminaires de préparation à la retraite dans le cas de restructuration d'entreprise. J'ai eu l'occasion d'avoir un entretien téléphonique avec Serge Thioux, directeur de la société A-Th spécialisée dans l'outplacement, la gestion de carrière et la consultance.

Il explique qu'il y a deux types d'outplacement : l'outplacement obligatoire et celui proposé volontairement par les entreprises. L'outplacement est une obligation légale mais seulement sous certaines conditions. Depuis 2014, ce droit au reclassement professionnel a été généralisé aux travailleurs ayant une certaine ancienneté au moment du licenciement peu importe leur âge (Service public fédéral, 2015). Selon lui, il y a également une réelle volonté de généraliser l'outplacement quand celui-ci n'est pas obligatoire.

Concernant la préparation à la retraite, la société fournit une aide pour les personnes sortant de la vie « active » orientée vers la volonté de rester actif (en dehors de la vie professionnelle classique). Cela peut passer par le volontariat, l'implication dans une vie associative, les formations,... C'est un programme souple qui peut impliquer le conjoint et qui dure un an.

La société d'outplacement s'occupe de l'aspect psychologique tandis qu'un médecin (intervenant externe) et un comptable (intervenant externe) donnent des conseils en termes de gestion de la santé et de gestion des finances. Selon Mr Thioux la pertinence de ce type de formation ne fait aucun doute : *« En gros, beaucoup de personnes mal préparées au passage à la retraite dépriment (maux mentaux et physiques), gèrent mal leur retour à la maison (ennui et dispute avec le conjoint), diminuent leur activité sociale, leur activité physique, ... Ce sont tous ces aspects que nous traitons en sensibilisant les personnes et en les encourageant à garder une vie active physiquement, socialement, intellectuellement, ... ».*

C'est la raison pour laquelle de plus en plus de sociétés d'outplacement proposent ce genre de services.

« Aujourd'hui, les sociétés spécialisées en outplacement (je ne parle donc pas des sociétés d'intérim ou de recrutement qui font occasionnellement de l'outplacement) proposent de plus en plus ce service, ce qui est fort approprié lorsqu'une société restructure et qu'on est confronté à beaucoup de personnes en prépension. » (Serge Thioux).

2.2.2. Les ASBL

L'université des Aînés (UDA) est l'ASBL qui propose le programme de formation le plus abouti avec un séminaire résidentiel de quatre jours et environ 80 personnes formées par an.

Nous parlerons des prix plus tard au cours de cette analyse. L'UDA propose également des formations non-résidentielles en journée en s'adaptant aux besoins des entreprises. Il y a également l'ASBL CESI qui propose en association avec One Management, une société de consultance, un pack de services d'aide aux entreprises directement en lien avec la CCT n°104. Cela se traduit par un audit, de la prévention et par un suivi. Mais donc ici, l'action se limite au bien-être du travail et non à la formation à la retraite proprement-dite.

Deux autres acteurs sont présents sur le marché de la formation et l'accompagnement à la retraite. Il s'agit de la mutualité socialiste (Solidaris) et son « Cap Retraite » ainsi que la mutualité chrétienne (Enéo).

Cap Retraite et Enéo proposent aux particuliers une formule complète avec 8 ateliers abordant les principales thématiques du passage à la retraite dont nous parlons plus tard. Dans les deux cas, les sessions sont animées par un(e) professionnel(le).

Dans le cas d'Enéo, les sessions sont également co-animées par un volontaire ce qui est, selon Enéo, perçu comme étant plus motivant. Dans les deux cas, un minimum de trois à quatre ateliers est requis pour un séminaire. Ce qui plaît c'est d'avoir des informations pragmatiques et la possibilité de faire un bilan, de se poser et de se rassurer.

Selon Enéo, il s'agit d'un secteur porteur aidé par la CCT n°104. Même si cela crée un sentiment d'obligation, ces formations représentent une opportunité pour les employés de souffler un peu. C'est en quelque sorte, un cadeau et un investissement en motivation.

Il est important que la participation à ce type de formation soit volontaire et non imposée par l'entreprise car cela peut être mal perçu. De plus, il y a une plus grande motivation pour les personnes qui choisissent de se lancer dans cet accompagnement.

En revanche les entreprises peuvent mettre en contact ou proposer les formations à leurs employés, quitte à les payer dans le cadre d'une politique de personnel.

2.2.3. Les formations issues du milieu universitaire

Certaines universités comme l'UCL ou encore l'ULB proposent également des formations sur la thématique du passage à la retraite. Elles sont ouvertes à tout le monde.

La formation proposée par l'UCL dure deux jours et demi et représente une réflexion sur l'avenir. Cela se traduit par des prises de parole en groupe, des entretiens individuels, de la théorie et aussi de l'information plus technique sur la législation,...

La formation proposée par l'ULB est un peu plus complète. Elle comporte environ huit thématiques (qui font partie des thématiques clés dont nous parlerons plus tard au cours de ce mémoire) présentées avec l'aide d'un intervenant externe différent à chaque thème. La formation dure en moyenne six à quinze jours et s'adresse non seulement aux particuliers mais cible également et de façon explicite les responsables RH désireux de préparer au mieux leurs collaborateurs au passage à la retraite.

2.2.4. Les autres organismes de formation

D'après mes recherches, il y a relativement peu d'organismes qui proposent exclusivement des formations de préparation et d'accompagnement à la retraite en Belgique. En France, en revanche, cette pratique est plus largement diffusée.

2.3. Cadre contextuel et législatif en France

Depuis 2009, une loi concernant l'emploi des seniors est d'application avec pour objectifs:

- Le maintien dans l'emploi pour les seniors de plus de 55 ans
- Le retour à l'emploi pour les seniors de plus de 50 ans

Les entreprises de plus de 50 salariés doivent ainsi mettre en place un plan d'action senior sinon une amende de 1% de la masse salariale est appliquée. C'est en quelque sorte l'homologue de la CCT n°104.

L'Etat français encourage donc l'embauche et le maintien dans l'emploi des seniors qui bénéficient de dispositifs spécifiques. En ce sens, la conclusion d'accords et de plans d'actions seniors s'ajoute depuis 2010 aux obligations des employeurs en faveur de l'emploi des seniors. Nous trouvons entre autres le contrat de génération.

L'aide « contrat de génération » est ouverte pour le recrutement en CDI de jeunes de moins de 26 ans (30 ans dans le cas d'une transmission d'entreprise) et le recrutement ou le maintien dans l'emploi d'un senior âgé de moins de 57 ans (ou recruté à partir de 55 ans).

Au point de vue financier, cela signifie que les entreprises peuvent percevoir des aides de deux types :

- Aide directe via des primes à l'embauche
- Allègement fiscal

L'embauche des jeunes est également favorisée en mettant en avant le transfert de savoir. Les anciens prennent la casquette de formateur. Cela permet un retrait progressif de l'agent avec un transfert de compétence.

« Les initiatives relatives à l'emploi des seniors en entreprise dépendent fortement du secteur d'activité » (Responsable Alféa Consulting, France).

Toutes ces mesures sont donc susceptibles de favoriser les formations de préparation et d'accompagnement à la retraite. Néanmoins, il est important de préciser que, jusqu'en 2015, le droit individuel à la formation permettait aux personnes désireuses d'entamer ce genre de formation de recevoir une aide pour payer une partie (plus ou moins grande) du prix de participation.

Depuis cette année, seules les formations diplômantes sont subsidiées.

De nouveau, nous avons trouvé la majorité des informations sur le site officiel du gouvernement français (2015).

2.4. Synthèse des formations de préparation et d'accompagnement à la retraite

Nous avons réalisé cette synthèse sur base des organismes de formations en Belgique et en France. Les thèmes abordés pendant ces formations sont sensiblement les mêmes bien que formulés de façons différentes. J'ai donc fait une synthèse de tout ce que l'on peut trouver comme thématiques via ces formations. Il est intéressant de noter que certains organismes demandent de choisir au moins deux à trois thématiques. Le client est ensuite libre d'en choisir plus.

2.4.1. Thèmes abordés

- **Piloter le changement** : Aborder la rupture avec le travail, la relation avec l'entreprise, les conditions de départ, le changement de statut et penser à comment transmettre au mieux ses connaissances
- **Temps libre et activité(s)** : Ici on aborde la structure horaire, son nouveau rythme de vie, la façon dont les personnes vont gérer leurs activités, leurs souhaits. Déterminer quelles sont les envies, quels sont les goûts et peut-être les potentiels inexplorés mais surtout comment les articuler tout au long de la retraite. Le but étant de formaliser son projet de vie à court, moyen et long terme
- **Système de pension en Belgique (ou en France)** : Les personnes reçoivent des informations concrètes sur les différents aspects législatifs du passage à la retraite et du système de pension afin de gérer au mieux le départ. Il s'agit des droits, des montants, des principes et des techniques de calcul, des documents administratifs, du cumul emploi-retraite, la retraite progressive, des conditions de liquidation, ...
- **Aspect médical** : Il s'agit ici de mieux comprendre son corps ainsi que de définir les attitudes favorables à la bonne santé physique et psychologique et en particulier la mémoire. Il peut aussi être question de parler la nécessité d'une surveillance médicale

- Aspect relationnel : Cette thématique aide les participants à appréhender les changements au niveau relationnel. La famille, la vie affective, la sexualité, la vie en solo et surtout comment sortir de la solitude
- Aspect sociologique : Cet aspect tourne autour d'une réflexion sur les différents stéréotypes liés à la retraite et au vieillissement ainsi que le rapport avec les « nouvelles génération »
- Aspect juridiques et notariaux : Les participants sont informés des usages en termes de donation, succession, viager,...
- Alimentation équilibrée : Ce sujet pourrait faire partie de l'aspect médical et pourtant elle représente généralement une catégorie à part entière. Les participants reçoivent des conseils diététiques qui combinent plaisir et santé
- Aspect financier : Il est question de parler de tout ce qui concerne la gestion du patrimoine et du budget familial à la retraite ainsi que les placements financiers et immobiliers. Les stagiaires apprennent à améliorer leurs revenus pendant la retraite
- Participation sociale : Initiation à de nouvelles activités et informations pour que les participants puissent rester actifs socialement. On y retrouve également des informations diverses sur le bénévolat
- Lieux de vie et les aidants proches
- Synthèse et évaluation de la formation : Il s'agit d'identifier les apports personnels acquis par la formation

2.4.2. Les différents types de formation

Nous pouvons distinguer différentes catégories de formation :

Premièrement, les formations de préparation et d'accompagnement à la retraite peuvent s'adresser aux particuliers, aux professionnels ou aux deux. En ce qui concerne les formations à destination des employés, elles peuvent se faire en inter-entreprises ou intra-entreprise. Dans le cas de l'inter-entreprises, il s'agit de réunion d'employés d'entreprises différentes. Les formations inter-entreprises sont plus utilisées dans les entreprises dans lesquelles il y a un pourcentage relativement faible de futurs retraités.

Les plus grosses organisations peuvent se permettre d’opter pour une formule intra-entreprise qui comporte l’avantage d’être mieux adaptée aux besoins des employés. Ces formations peuvent se faire dans les locaux de l’entreprise ou dans ceux de l’organisme qui propose la formation. Des séminaires résidentiels de deux ou trois jours sont également proposés aux entreprises. Dans ce cas, les participants séjournent sur place.

Il convient, deuxièmement, de distinguer les formations individuelles et collectives. On parle ici du nombre de personnes par séance. Certaines formations individuelles permettent également au conjoint ou à la conjointe de bénéficier d’une réduction dans le cas où celui/celle-ci choisirait de participer également au programme. Néanmoins cela n’est pas considéré comme une formation collective. Une formation collective démarre donc à partir de trois participants et compte, en général, jusqu’à 6, 10 ou 15 personnes.

Il est possible que ces réunions accueillent une vingtaine de participants lorsqu’il s’agit de plus gros organismes de formation.

Le nombre de séances peut varier de trois à douze demi-journées de formations qui peuvent s’étaler sur un an, à raison d’une séance par mois, ou, pour les formations plus courtes, s’enchaîner sur une semaine. Une demi-journée comprend généralement 4h de formation.

Ensuite, la période préconisée pour entamer une formation de préparation à la retraite varie entre 1 et 3 ans avant le départ à la retraite. A travers ce recensement, on remarque que peu d’organismes de formations proposent un suivi prolongé après le jour J. Il s’agit, le plus souvent, d’une dernière réunion pour faire le point. Nous sommes alors plutôt dans la préparation que dans l’accompagnement.

En ce qui concerne les prix, nous observons une moyenne de 490 euros par jour de formation (8h). Une heure de formation coûte donc en moyenne 60 euros. Le prix des formations à destination des particuliers sont, en moyenne, moins chères de 300 euros par rapport à celles destinées aux entreprises. Les formations peuvent être animées par des psychologues, des consultants en développement personnel et des spécialistes en formation seniors. Ils peuvent se faire accompagner d’autres spécialistes tels que des fiscalistes, des juristes, des médecins, des notaires, des diététiciennes ou encore des futures ou jeunes retraités.

Les formations de préparation à la retraite peuvent s'articuler autour de différents exercices. Elles comportent une présentation théorique, un échange d'expérience, des réunions et des travaux de groupes, des mises en situation individuelles et collectives, des tests, une production de documents et des feedbacks personnels (même en cas de formations collectives).

2.4.3. L'organisation des formations

Les séances s'articulent généralement de la manière suivante :

Après une prise de contact, il y a une présentation théorique, suivie d'un échange ou d'un focus group avec bien entendu, une réflexion sur différentes thématiques. Ensuite, il peut y avoir des travaux individuels ou en groupe avec des mises en situation. Les participants peuvent aussi faire différents tests ou encore produire des documents. La dernière phase du feedback est indispensable. Même en cas de formation par groupe, un feedback personnalisé est apprécié par les animés. Chez certains organismes de formation une réunion, après le jour du départ en retraite, est fixée afin d'avoir des nouvelles des participants et ainsi savoir si la formation a été bénéfique ou pas.

2.5. Conclusion du rapport

Ce rapport nous a permis d'avoir une vision plus précise de ce que représentent les formations de préparation et d'accompagnement à la retraite tant autant au niveau du fond qu'au niveau de la forme. Nous avons vu que, globalement, ce genre de formation comportait les même thèmes. L'organisation des séances sont en outre sensiblement similaires.

Nous avons également pu avoir une idée plus claire en ce qui concerne le cadre législatif (français ou belge) dans lequel elles s'intègrent. En Belgique, la CCT n°104 oblige les entreprises de plus de 20 personnes à mettre en place un plan pour maintenir ou engager des travailleurs de plus de 45 ans.

En France, nous retrouvons une loi similaire à la CCT n°104 qui concerne les travailleurs de plus de 55 ans dans les entreprises de plus de 50 personnes ainsi que le pacte des générations. En revanche, les formations non diplômantes ne sont plus subsidiées par l'état. Enfin nous avons pu remarquer qu'en Belgique, il y avait peu d'organismes qui proposent exclusivement des formations de préparation à la retraite.

Ce sont principalement les ASBL qui disposent de programme les plus complets.

Il s'agit maintenant de voir quelle est la situation dans les entreprises belges. Nous passons donc à la phase empirique dans laquelle nous présenterons en détail la méthode qui nous a permis de réaliser notre étude au sein des entreprises ainsi que les résultats qui en ressortent.

Partie II : Phase empirique

Cette partie présente la phase empirique de ce travail. En premier lieu, nous expliquerons en détail les différents éléments qui nous ont permis de construire notre questionnaire lié aux formations de préparation et d'accompagnement à la retraite en entreprise. Nous nous focaliserons sur les éléments suivants : la pré-enquête, les hypothèses, l'échantillon ciblé, le questionnaire et les instruments de mesure, la diffusion du questionnaire et les précautions relatives aux biais.

En deuxième lieu, nous vous présenterons les résultats obtenus suite à l'enquête quantitative.

Section 1 : La méthode

1.1. La pré-enquête

1.1.1 Les « focus groups »

En premier lieu, nous avons participé à deux focus groups organisés et animés par Mr Degand aux ateliers des FUCaM. Le focus group est une technique d'entretien semi-directive qui permet de collecter des informations sur un sujet ciblé. La dynamique de groupe permet d'échanger, de stimuler et d'argumenter les différents points de vue des participants. Ce type d'entretien permet, ainsi, d'évaluer les besoins, les attentes d'une population mais également de faire émerger de nouvelles idées (Catterall & Maclaran, 1997).

Une petite dizaine d'intervenants étaient donc invités, à chaque séance, à échanger leurs avis sur différentes thématiques en fonction d'un canevas élaboré par Mr Degand. L'une des séances était adressée aux personnes encore actives (cf. annexe I. a). La cible de cette séance étaient les indépendants, les cadres et les dirigeants du secteur public/privé bientôt retraités.

L'autre séance concernait des personnes déjà retraitées (cf. annexe I. b) ; à savoir : des ex indépendants, ex cadres et ex dirigeants du secteur public ou privé qui répondent à l'un des deux profils suivants :

- Déjà retraités depuis maximum un an
- Déjà retraités depuis plus d'un an, maximum trois ans

NB : Cette cible avait déjà été définie par Mr Degand par un travail en amont. Il a également réalisé d'autres focus groups auxquels nous n'avons pas participé. Il a contacté environ 110 personnes et 70 d'entre-elles sont venues participer aux séances. Cela représente un taux de participation de 64%.

Les séances s'articulaient autour de deux parties. La première partie de ces focus groups durait environ 1h30 à 2h et permettait aux intervenants de s'exprimer en fonction de la thématique des formations de préparation à la retraite au sens large.

La deuxième partie d'une durée d'une heure consistait à la présentation du projet de formation élaboré par Mr Degand ainsi qu'à la confrontation des réactions et des idées des intervenants vis-à-vis de ce projet.

Nous nous sommes rendu compte qu'il y avait bien des gens inquiets d'arriver à l'étape de la retraite et d'autres moins. Il s'agit sans doute de personnes qui vivent dans le déni, selon Mr Degand. Nous avons aussi observé que les personnes qui ont retrouvé du travail après avoir connu un licenciement passé 45 ans, étaient plus à même de faire face au passage à la retraite. Cela peut s'expliquer par le fait qu'ils sont parvenus à passer au travers de cette période difficile.

Enfin, les intervenants ont insisté sur la difficulté des fins de carrières. Beaucoup préféreraient s'arrêter de manière progressive mais ce n'est pas toujours possible. Dès lors, certaines personnes arrivent à l'âge de la retraite épuisées.

Ces deux séances nous ont permis de nous immerger dans cette thématique et ainsi faire ressortir les thèmes dont nous voulions parler lors des entretiens en face à face.

1.1.2 Les entretiens en face à face

En second lieu, nous avons réalisé des entretiens semi-directifs en face à face auprès de spécialistes. Nous sommes essentiellement focalisés sur des spécialistes et des experts issus du milieu des ressources humaines. La raison de ce choix réside dans le fait que notre approche est telle que nous nous intéressons principalement aux entreprises et donc aux responsables RH pour leur proposer le projet de formation. Nous avons donc eu l'occasion d'interroger des responsables issus du monde de l'entreprise, de la santé et de l'enseignement.

L'objectif principal de ce mémoire est, rappelons-le, axé sur l'entreprise. Mais le fait d'investiguer les deux autres secteurs va nous permettre d'apporter une information supplémentaire et ainsi, peut-être, ouvrir la voie à d'autres études.

Nous avons interrogé cinq responsables RH dont un travaillant dans le secteur hospitalier. Mais nous avons également interviewé une consultante RH, une déléguée syndicale, le directeur d'une société d'outplacement et la directrice d'une ASBL senior. Dans le secteur de l'enseignement, nous avons eu un entretien avec un directeur d'école primaire et le directeur de l'organisme qui s'occupe des formations dans le milieu de l'enseignement secondaire.

Pour cette phase qualitative, nous avons donc procédé à onze entretiens semi-directifs. Les trois versions de guide d'entretien se trouvent en annexe II, III et IV.

Le nombre de ces entretiens a été déterminé par un seuil de saturation de l'information. NB : Exception faite pour les deux interviews qui concernent le milieu de l'enseignement qui sont présentes à titre informatif car elles ne concernent pas de DRH.

L'objectif de ces entretiens était d'avoir une idée de ce qui se faisait en Belgique au point de vue des formations de préparation et d'accompagnement à la retraite en entreprise. Deux thèmes principaux étaient abordés. Les formations de préparation à la retraite et la CCT n°104. Tous les entretiens ont été enregistrés et retranscrits. Nous avons alors analysé les retranscriptions d'interviews (cf. annexe V) dans le but d'identifier et organiser les différents thèmes autour d'une synthèse dont le rapport se trouve en annexe VI. De cette synthèse nous avons défini sept hypothèses de recherche.

1.2. Hypothèses

1.2.1. Hypothèse 1

[Le manque de budget et la faible demande des travailleurs sont les freins principaux de la mise en place des formations de préparation et d'accompagnement à la retraite au sein des entreprises.](#)

Mots clés

Frein principal : Qui joue un rôle essentiel dans le refus de proposer des formations à ses employés.

Justifications

Le fait d'intégrer les formations de préparation et d'accompagnement à la retraite ne semble pas être une priorité à court terme par les intervenants. Deux raisons semblent être déterminantes :

La première c'est un manque de budget disponible de la part des entreprises.

« (...) il y a peu de possibilités que l'enseigne alloue un budget pour cela » (I3).

« (...) pour eux, c'est secondaire » (I10).

« Le problème c'est que ce n'est pas évident étant donné que beaucoup d'entreprises font face à des restrictions budgétaires » (I2).

« (...) nous n'avons pas encore les moyens financiers nécessaires (...) ce sera une nécessité mais le nerf de la guerre, ça reste l'argent » (I5)

« Mais effectivement je crois que peu de société vont investir de l'argent dans des personnes qui partent. » (I1).

La deuxième c'est une faible demande de la part des travailleurs.

« En Belgique, il y a peu d'entreprises qui comportent en masse des travailleurs de plus de 60 ans » (I5).

(...) en tant qu'employée je n'en ressens pas le besoin » (I3).

« La chose que je sais maintenant à propos de mes employés c'est qu'ils pensent plus à leur vie privée qu'à leur pension. Je n'ai encore rien reçu en ce qui concerne la retraite ou la pré-retraite. C'est encore trop loin pour les gens » (I1).

« Maintenant il n'y a pas vraiment de demandes car ils ne sont pas non plus au courant de tous les projets en cours » (I2).

On n'a donc pas de demande. Mais peut-être que d'ici 10 ans mon discours sera différent » (I8).

Nous observons le lien entre la faible demande et le fait de ne pas considérer ces formations comme une priorité. Cette affirmation justifie, elle aussi, l'existence de l'hypothèse précédente.

« L'origine du projet est induite par une demande, certes, mais très faible. Depuis le début (il y a plus ou moins 10 ans) seulement deux personnes ont choisi d'aller jusqu'au bout du processus. (I4)

Cette dernière affirmation nous apprend que même avec un programme de formation de préparation et d'accompagnement à la retraite disponible pour les employés, peu choisissent cette voie.

1.2.2. Hypothèse 2

Les formations de préparation et d'accompagnement à la retraite sont perçues favorablement par la majorité des DRH.

Mots clés

Percevoir : Parvenir à connaître.

Favorable : Animé de dispositions bienveillantes à l'égard de quelque chose.

La majorité : Plus de 50 % des DRH.

Justification

Il nous paraît évident de voir si ce programme de formation est perçu à priori de manière positive. 10 intervenants sur 11 émettent une attitude positive vis-à-vis de ce type de formation.

En combinant les différents entretiens, il paraît évident que cette thématique suscite un sentiment positif.

« D'abord je pense que c'est important que l'agent ait une valorisation de sa carrière et qu'il soit reconnu dans le travail qu'il a fait pour que ça se finisse bien (...) mais pour certains, en effet, il faudrait peut-être un accompagnement » (I2).

« Je trouve ça bien et c'est en adéquation avec notre mentalité » (I3).

« Je crois que dans une société où il y a beaucoup de personnes, ça ne serait pas une mauvaise idée certainement au niveau de l'explication de l'administratif » (I1).

« Je pense que c'est quelque chose de positif » (I7).

« (...) je pense que ce genre de formation peut être intéressant parce que il y a probablement de gens qui sont démunis et abandonnés quand ils arrivent à la retraite » (I8).

1.2.3. Hypothèse 3

La nécessité de mettre en place des formations de préparation et d'accompagnement à la retraite n'est pas considérée comme une priorité à court terme (dans les 5 ans) par une majorité d'entreprises.

Mots clés

Nécessité : Ce dont on ne peut se passer.

Priorité : Propriété de ce qui passe en premier

Court terme : D'ici 2020 (dans les 5 ans).

Majorité d'entreprises : Plus de 50 % des entreprises.

Justifications

Malgré le sentiment positif vis-à-vis du projet, il est indispensable de se demander si ce type de formation est considéré par les entreprises comme une priorité dans le temps. 5 intervenants sur 11 ont exprimé explicitement qu'un programme de préparation et d'accompagnement à la retraite n'était pas une priorité à court terme.

« (...) il va y avoir une tendance car la moyenne d'âge des travailleurs va augmenter et donc les entreprises devront tendre de plus en plus vers ce type de dispositif » (I7).

« Ce n'est pas une priorité pour l'instant. La question ne se pose pas encore. Je n'ai pas de demandes. Ici on a 8 personnes entre 50 et 54 ans. On a donc 10 ans avant qu'ils ne prennent leur retraite » (I1).

« Je pense qu'il va falloir à un moment donné investir dans ces formations. Si je veux garder des gens jusqu'à 67 ans, il faudra qu'ils apprennent à vivre cette vieillesse au travail (...) niveau budgétaire, ce n'est pas vraiment une priorité » (I5).

« Je crois très honnêtement qu'au niveau économique la question sera : Comment dans 10 ou 15 ans, on va gérer tous ces gens qui vont partir ? » (I1).

« La préparation à la retraite c'est aussi une responsabilité des directeurs des ressources humaines. Le problème c'est qu'ils ne sont pas du tout à l'écoute » (I10).

1.2.4. Hypothèse 4

La CCT n°104 n'est pas considérée comme indispensable à l'implémentation des formations de préparation et d'accompagnement à la retraite par la majorité des entreprises.

Mots clés

CCT n°104 : La CCT n° 104 conclue au sein du Conseil National du Travail oblige les entreprises du secteur privé à rédiger, chaque année à partir de 2013, un plan pour l'emploi concernant l'occupation de leurs travailleurs âgés de 45 ans et plus. Dans ce plan, elles sont tenues de proposer des mesures et d'établir un plan d'action pour maintenir ou augmenter le nombre de travailleurs âgés de 45 ans ou plus dans l'entreprise.

Indispensable : Dont on ne peut se dispenser, qui est obligatoire.

Majorité des entreprises : Plus de 50% des entreprises.

Justifications

L'analyse du lien entre la CCT n°104 et les formations de préparation et d'accompagnement à la retraite est intéressante dans le sens où ces formations peuvent s'intégrer au plan pour l'emploi obligatoire pour les entreprises de plus de 20 personnes. Néanmoins 5 intervenants sur 7 concernés par cette CCT émettent des réserves quant à son utilité. Et par conséquent, ils émettent des réserves par rapport à la pertinence de l'association avec les formations de préparation à la retraite.

« On le fait parce qu'on doit le faire (...) J'ai vraiment l'impression que c'est une CCT pour se donner bonne conscience en réponse à l'allongement du temps de carrière » (I8).

« Maintenant sur base de la CCT 104 en elle-même je ne pense pas qu'il sera facile de proposer des formations de préparation à la retraite » (I8).

Plusieurs intervenants évitent d'imposer les mesures aux employés concernés par la CTT 104.

« On ne peut pas l'imposer car cela peut être perçu comme étant une mise à l'écart du travailleur. On tire une liste des gens qui ont 45+ et ensuite on donne l'information mais on ne les pousse pas » (I8).

« Donc on ne segmente pas les 45+, car on trouve cela discriminatoire » (I4).

1.2.5. Hypothèse 5

Le fait de proposer une formation de préparation et d'accompagnement à la retraite est perçu comme pertinent dans le cadre d'un outplacement selon une majorité des entreprises.

Mots clés

Pertinent : Qui est approprié à son objet, justifié.

Outplacement : Technique visant à la recherche d'un nouvel emploi pour des salariés en cours de licenciement.

Majorité des entreprises : Plus de 50% des entreprises.

Justifications

L'idée d'intégrer les formations de préparation et d'accompagnement à la retraite nous vient de quatre intervenants. Il nous semble pertinent d'investiguer cette piste.

Mr Thioux (I6), directeur de la société A-Th propose de l'outplacement. Il propose lui-même un programme d'aide à la sortie de la vie active.

« Ce fascicule s'appelle « projet de vie » et l'aide est orientée vers la volonté de rester actif (en dehors de la vie professionnelle classique), cela peut passer par le volontariat, l'implication dans une vie associative, les formations, ... C'est un programme souple qui peut impliquer le conjoint et qui dure un an ».

Dirk Tack (I4) avait également eu recours à un programme spécial suite à une restructuration :

« En 2008, dans le cadre d'un licenciement collectif, nous avons proposé une formation d'une demi-journée sur la pension, la prépension, les assurances, ... ».

Selon Mr Cambier (I8) l'outplacement serait une opportunité intéressante pour les formations de préparation à la retraite : *« Maintenant, il y a un accompagnement qui est vraiment réservé aux gens avec du outplacement. Je pense que cela, ça va dans la même idée. C'est une bonne chose parce que ça permet de se réorienter à n'importe quel âge. Et si on est dans la même optique : la retraite c'est également une réorientation professionnelle. Donc, dans ce cadre-là, ça peut être intéressant d'avoir un accompagnement encadré en fonction des besoins de chacun. Mais se baser uniquement sur le passage à la retraite, c'est peut-être une erreur ».*

Enfin Mme Robert (I10) ajoute : *« En cas de licenciement collectif, il y a une loi qui impose un outplacement. C'est vraiment utile mais la démarche coûte cher ».*

Elle a également développé un programme qui permet aux membres de son ASBL de se réorienter professionnellement.

Nous avons dès lors pensé qu'il pourrait être intéressant d'intégrer les formations de préparation et d'accompagnement à la retraite à un cadre plus large. Cela se traduit par la dernière hypothèse.

1.2.6. Hypothèse 6

Pour une majorité des entreprises, il est pertinent d'intégrer ce programme de formation dans un cadre plus large de gestion des fins de carrières et de transfert de connaissances.

Mots clés

Majorité d'entreprises : Plus de 50% des entreprises.

Pertinent : Qui est approprié à son objet, justifié.

Transfert de connaissance : C'est le fait de préserver l'expertise des employés qui partent et assurer la relève tout en intégrant des nouvelles ressources afin de faire face aux défis dus aux départs massifs à la retraite des baby-boomers (Viola, 2005).

Justifications

A la suite des entretiens, nous avons observés que les principaux projets nés de l'obligation de satisfaire la CCT n°104 concernent le transfert des connaissances.

« On a donc essayé d'orienter la formation en faisant profiter les gens avec plus d'expérience et donc qui comprend les personnes les plus âgées dans l'entreprise. On va les orienter sur la formation du personnel (I3).

Un certain nombre d'agents devaient partir dans un laps de temps assez raisonnable. Et le problème c'était qu'il fallait définir quels agents allaient partir mais pas trop rapidement parce que qu'il y avait une nécessité de transfert de connaissance (I8).

« (...) il y a l'aspect reconnaissance et le fait de favoriser la continuité du service (...) on a pensé que c'était bien de contacter les gens deux ans avant le départ en retraite, comme ça cela permet un transfert de connaissance. Sinon le laps de temps est trop court pour pouvoir éventuellement former un collègue » (I2).

« (...) On retrouve aussi des entreprises qui perdent un « know how » important car ils mettent les gens en retraite trop tôt » (I10).

La décision d'étudier l'hypothèse n°6 s'est faite sur base de ces témoignages et à la demande de Mr Degand.

1.2.7. Hypothèse 7

Une majorité des DRH sont d'accord d'allouer un budget aux formations de préparation et d'accompagnement à la retraite dans le cas d'une demande explicite d'un travailleur.

Mots clés

Majorité des DRH : Plus de 50% des DRH

Demande explicite : Une demande exprimée clairement, complètement et sans ambiguïté

Justifications

Nous avons observé que la majorité des intervenants sont contre le fait d'imposer quoi que ce soit en matière de préparation à la retraite. Nous avons également observé qu'une faible demande était un frein à la prise d'initiatives de la part des DRH.

Dès lors, nous nous demandons si, dans le cas d'une demande explicite, une majorité de responsables RH seraient enclins à allouer un budget pour proposer des formations de préparation et d'accompagnement à la retraite. 4 intervenants expriment clairement que dans le cas d'une demande, il n'y verrait pas d'inconvénients.

« (...) Si elle décide d'y participer, nous offrons la formation » (I4).

« Vu qu'il y a peu de personnes qui demandent la formation, peu de budget y est consacré. Mais on ne refusera jamais d'offrir la formation à ceux qui la désirent. (I4).

« Si en tant qu'employeur tu sens qu'il y a un groupe de personnes qui le demande, tu dois le faire. Sinon il faut respecter la vie privée. » (I8)

« Nous n'avons pas à imposer quoi que ce soit en ce qui concerne la vie privée des agents » (I2)

« Il ne faut pas l'imposer, ça doit venir d'une demande » (I1).

1.3. Echantillon ciblé

Afin de vérifier l'ensemble de ces sept hypothèses, nous avons décidé d'interviewer un maximum de responsables de services RH au sein d'entreprises implantées en Belgique. Il s'agit d'une population dispersée avec une faible disponibilité.

Afin d'être certain de maximiser le taux de réponse, nous n'avons défini aucun critère de sélection en particulier pour les entreprises. Les deux seuls éléments indispensables dans le choix de l'entreprise étaient :

- La situation du siège social en Belgique.
- L'activité à caractère commercial de l'organisation. Nous pouvions ainsi tester les effets d'une déductibilité fiscale sur l'attitude des responsables RH vis-à-vis des formations.

Nous ne disposions d'aucune base de données au préalable. La probabilité de sélection d'un membre de la population était inconnue. Il s'agissait donc d'une méthode empirique (non-probabiliste) (Marien & Beaud, 2003).

Etant donné qu'il s'agissait d'une population difficile à joindre, nous avons utilisé un échantillon par réseau aussi appelé « boule de neige ». Nous avons choisi des personnes qui correspondent au profil recherché et nous leur avons demandé de nous donner des noms de personnes similaires. (Semaan et al., 2002). Dans le cas de cette étude, il s'agissait d'individus appartenant au secteur des ressources humaines.

1.4. Questionnaires et instruments de mesures

L'objectif général de ce questionnaire (cf. annexe VII) était d'identifier les opinions à l'égard des formations de préparation et d'accompagnement à la retraite ainsi que la motivation d'implémenter ces formations au sein d'une organisation. L'objectif général est divisé en sous objectifs.

Sous objectif 1 : Etat des lieux :

Dans un premier temps, il s'agissait de voir qui propose des formations et qui n'en propose pas à travers des questions dichotomiques, à choix multiples à réponse unique et peu impliquantes. Cela permettait aux répondants de se mettre à l'aise avec le questionnaire. Cela nous aidait également à faire directement la distinction entre ceux qui proposaient des formations de préparation et d'accompagnement à la retraite et ceux qui n'en proposaient pas.

Dans le cas où des formations de préparation et d'accompagnement à la retraite étaient proposées par l'entreprise, les répondants sont amenés à répondre à des questions ouvertes. Cela nous donnait l'occasion d'aller plus loin dans l'analyse via la richesse du contenu de leurs réponses.

Dans le cas contraire, nous avons tenté de comprendre quels sont les principaux arguments « contre ». Nous avons, dès lors, utilisé une échelle de Likert à travers une question de type ordinal.

Sous - objectif 2 : Attitude des individus vis-à-vis des formations :

Dans cette deuxième partie du questionnaire nous étudions l'attitude des responsables RH en utilisant, à nouveau, une échelle de Likert pour les différents items.

Sous - objectif 3 : Le budget :

Premièrement, il s'agissait de voir quel comportement pouvait éventuellement induire l'utilisation d'un budget via une échelle de Likert. Deuxièmement il s'agissait de savoir quel montant l'individu était hypothétiquement prêt à dépenser via un choix multiple à réponse unique. Pour les montants, nous avons utilisé la moyenne des montants dépensés en formation que nous avons calculée lors du recensement des organismes de formations dans la section 2 de la recherche exploratoire.

Sous-objectif 4 : Fiche signalétique du répondant. Nous retrouvons ici des questions dichotomiques et ouvertes :

Dans les questions de type ordinales, nous avons demandé aux participants de donner leur degré d'accord en fonction de cinq critères différents via une échelle de Likert.

Nous avons pondéré cette échelle de la façon suivante :

Items favorables	
5	Tout à fait d'accord
4	Plutôt d'accord
3	Indécis
2	Plutôt pas d'accord
1	Pas du tout d'accord

Nous avons utilisé la fonction mode qui représente le score présentant la plus grande occurrence dans un groupe de nombres. En effet, si les données sont ordinales, nous pouvons dire qu'une ponctuation est plus grande qu'une autre mais nous ne savons pas dans quelle mesure car nous ne connaissons pas la distance entre deux points (Touzani & Salaani, 2000). La raison pour laquelle nous n'utilisons pas la médiane réside dans le fait que cela ne permet pas une bonne compréhension des tendances et nuit à la clarté des résultats.

C'est pourquoi nous utilisons la réponse la plus fréquente. Cela nous permet, en outre, de rendre les résultats de l'enquête plus facile à interpréter.

1.5. Diffusion

L'administration du questionnaire s'est faite par téléphone pour trois raisons. Tout d'abord, cette méthode nous permettait de réaliser cette enquête dans un délai relativement court. Ensuite, cette méthode nous a permis d'avoir une couverture géographique plus grande et enfin cela nous a permis d'avoir une maîtrise totale des conditions d'enquêtes.

1.6. Les précautions relatives aux biais

Cette maîtrise totale des conditions d'enquête s'explique par deux éléments. Premièrement, nous avons utilisé le même instrument pour toute l'enquête. Deuxièmement, nous avons soumis l'enquête dans les mêmes conditions.

En ce qui concerne la définition des formations de préparation et d'accompagnement à la retraite, nous avons tenté de donner les mêmes consignes et explications pour éviter une libre interprétation de ce concept. En effet, ces formations peuvent prendre différentes formes.

Nous avons tenté de garder la même pondération pour les questions nécessitant une échelle de Likert. Cela a permis aux répondants de se familiariser plus facilement avec notre méthode d'enquête et ainsi faciliter la compréhension des questions. Nous avons pensé qu'inverser les échelles dans le but d'éviter un effet de halo, rendrait l'enquête trop compliquée pour les répondants. Cette complexité aurait eu un effet dommageable sur la validité du questionnaire.

NB : L'effet de « halo » est défini dans la littérature comme étant « l'influence d'une évaluation globale sur l'évaluation des attributs spécifiques » (Nisbett & Wilson, 1977).

Section 2 : Présentation des résultats

Nous allons maintenant passer à la présentation des résultats de l'enquête quantitative. Nous suivrons la trame des thèmes présentés dans le questionnaire.

Nous commencerons tout d'abord par la présentation de l'échantillon et la distinction de ceux qui proposent des formations de préparation et d'accompagnement à la retraite et ceux qui n'en proposent pas. Nous ferons dès lors une analyse des formations proposées. Nous nous intéresserons ensuite aux raisons qui peuvent pousser les DRH à ne pas proposer de formations de préparation et d'accompagnement à la retraite à leurs travailleurs.

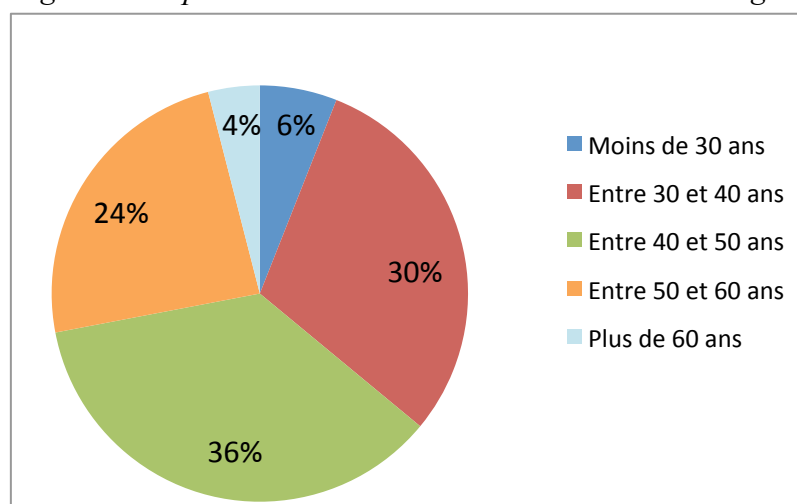
Ensuite nous vérifierons les différentes hypothèses concernant l'attitude des DRH vis-à-vis de ces formations, de leur pertinence et de leur degré de priorité ainsi que les autres hypothèses qui traitent des pistes qui permettraient leur intégration au sein d'une politique RH.

Enfin nous analyserons les résultats qui concernent le budget. Ces résultats ne permettent pas de vérifier une hypothèse mais sont présentés à titre informatif toujours dans le cadre de l'aide apportée à Mr Degand.

2.1 : Description de l'échantillon

Nous sommes parvenus à joindre 54 personnes qui ont bien voulu répondre à notre enquête téléphonique. Parmi ces 54 personnes, 4 n'ont pas eu le temps d'aller jusqu'au bout du processus par manque de temps. Nous allons donc analyser les réponses de 50 répondants. NB : 50 étant le nombre minimum de réponses que nous nous étions fixés au départ par soucis de significativité de l'échantillon. Parmi ces 50 répondants, 23 sont des hommes et 27 sont des femmes.

Figure 2 : Répartition de l'échantillon selon la classe d'âge



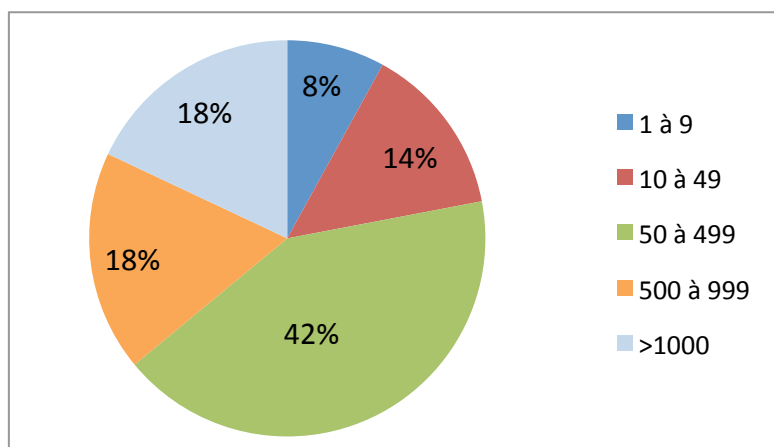
Plus d'un tiers des répondants (36%) ont entre 40 et 50 ans. Notons que peu d'entre eux (4%) ont plus de 60 ans. La moyenne d'âge de nos répondants est de 44,87 ans avec un écart type de 9,58. Nos répondants ont donc en moyenne 44 ans et 10 mois avec un minimum de 27 ans et un maximum de 63 ans.

Nous nous sommes ensuite intéressés au nombre de travailleurs qui composaient l'organisation dans laquelle travaillait les répondants.

Pour l'élaboration des classes nous nous sommes basés sur la classification des entreprises en ne prenant en compte que la taille des effectifs ; à savoir :

- Très petite entreprise : 1 à 9 salariés
- Petite entreprise : 10 à 49 salariés
- Moyenne entreprise : 50 à 499 salariés
- Grande entreprise : De 500 à 999 salariés
- Très grande entreprise : Plus de 1000 salariés

Figure 3 : Répartition de l'échantillon en fonction du nombre de travailleur au sein de l'organisation

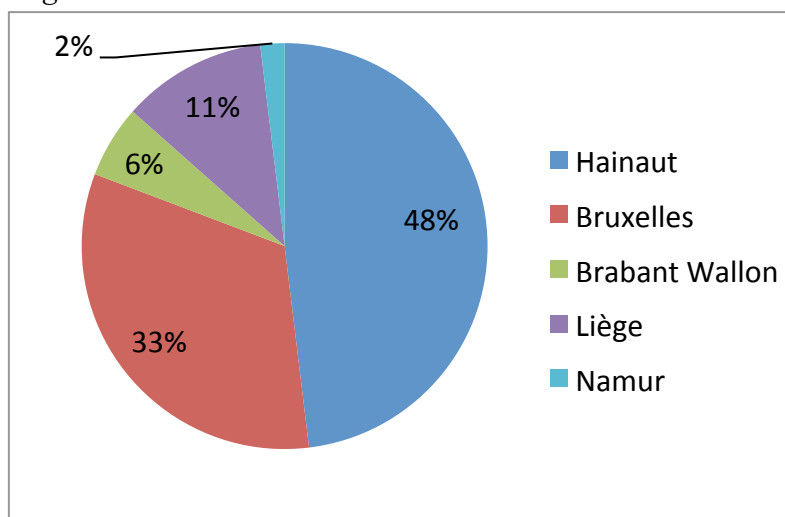


Nous observons que près de la moitié des répondants provient d'une entreprise de taille moyenne. 1/5 provient d'une grande entreprise et 1/5 d'une très grande entreprise.

Nous avons également voulu savoir où étaient situés ces entreprises. Nous nous sommes basé sur la province où était implanté le siège social.

Voici la répartition :

Figure 4 : Répartition des organisations en fonction de leur siège social



Nous observons qu'un peu moins de la moitié des individus interrogés travaillent dans une entreprise dont le siège social se situe dans le Hainaut.

Nous ajoutons que 1/3 des individus travaillent dans une entreprise dont le siège social se situe à Bruxelles et 1/5 des individus sont répartis à travers les autres provinces de Belgique.

NB : Les enquêtes en France n'ont pas abouties pour deux raisons. Nous avons peu de contacts et malgré les données obtenues sur Internet, aucuns de nos entretiens n'a finalement aboutis.

Enfin, nous avons identifié au sein de l'échantillon 34 entreprises (68%) concernées par la CCT n°104.

2.2 : Les formations proposées par les entreprises

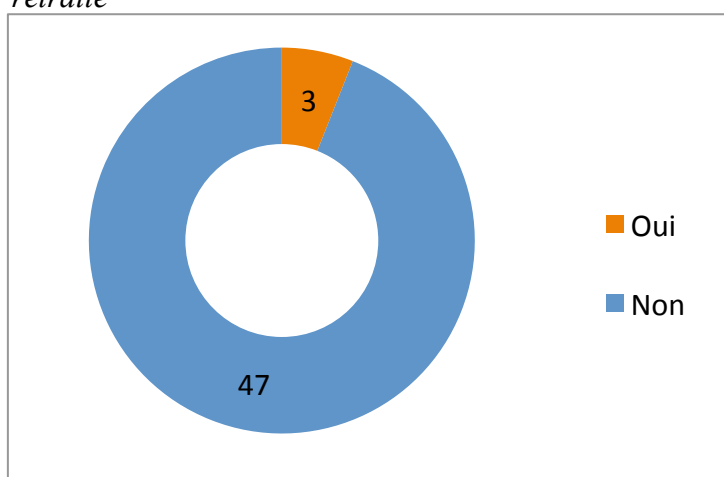
Nous allons maintenant parler des entreprises qui proposent des formations de préparation et d'accompagnement à la retraite.

Voici la question qui était posée :

« Avez-vous des dispositifs de préparation et/ou d'accompagnement à la retraite au sein de votre organisation ? ». Dans le cas d'une réponse positive, les intervenants étaient invités à s'exprimer sur 4 caractéristiques relatives aux formations proposées à savoir : l'argument principal mis sur la table en faveur de cette formation, la durée de celle-ci, le budget et le nombre de participants à l'année.

Voici les résultats :

Figure 5 : Nombre d'organisations proposant des formations de préparation et d'accompagnement à la retraite



Nous observons que 3 intervenants sur 50 (6% de l'échantillon) disposent d'un programme de formation de préparation et d'accompagnement à la retraite au sein de leur organisation.

Dans le tableau suivant nous reprenons les différentes caractéristiques de ces entreprises ainsi que les informations principales concernant les formations.

Tableau 2 : *Tableau de synthèse des formations de préparation et d'accompagnement à la retraite proposées par les intervenants*

	Entreprise n°1	Entreprise n°2	Entreprise n°3
Argument principal	Transfert de connaissance	CCT n°104	Nécessité d'un soutien psychologique aux futurs retraités
Durée	2j/ an	1h/an	3j/ an
Budget	150 eur pour le consultant (pour les deux jours)	0 eur	1800 (eur pour les trois jours)
Nbr de personnes/ an	20	40	20
Taille entreprise	>1000 personnes	50 à 499 personnes	>1000 personnes
Secteur	Service public (régional)	Assurances	Service public (fédéral)
Siège de l'entreprise	Hainaut	Bruxelles	Bruxelles
Âge du responsable RH	38	36	63

Nous pouvons observer quelques similitudes entre la première et la troisième entreprise. Ce sont toutes deux de très grandes entreprises issues du secteur public et qui forment environ 20 personnes par an. Pour l'une comme pour l'autre, les formations proposées s'articulent autour de modules traitant de différentes thématiques (l'aspect financier, l'aspect psychologique, la vie conjugale,...). Il y a un jour en plus de formation dans la n° 3 que dans la n°1.

Mais c'est surtout au niveau du budget que les différences se marquent. 1800 euros pour le fédéral contre 150 euros pour le régional.

NB : Il est important de noter que cette somme est payée par l'entreprise au(x) formateur(s). Nous remarquons, par conséquent, une différence liée au type de service public.

L'entreprise n°2 est différente des autres car elle propose un programme moins complet. Il s'agit d'une formation d'1h proposée dans le cadre de la CCT n°104. Différentes thématiques sont abordées au cours d'une présentation PPT. Selon eux, aucun budget n'est alloué bien que cela suppose la mobilité d'un membre interne.

Rien ne permet, non plus, d'identifier un lien entre l'âge des responsable RH et le fait de proposer des formations de préparation à la retraite. Nous pouvons toutefois remarquer que le responsable de l'organisation qui propose le programme le plus complet est âgé de 63 ans. Il est donc directement concerné par la problématique.

De manière générale, le nombre de répondants proposant des formations est trop faible pour pouvoir identifier clairement des liens entre les variables.

2.3. Les freins à la formation de préparation et d'accompagnement à la retraite

Nous nous sommes intéressés aux raisons pour lesquelles les 47 autres entreprises ne proposaient pas de telles formations. Suite à la pré-enquête, nous avons émis l'hypothèse suivante :

H1 : Le manque de budget et la faible demande des travailleurs sont les freins principaux de la mise en place des formations de préparation et d'accompagnement à la retraite au sein des entreprises.

Pour la vérifier, la question était la suivante :

Je vais vous donner une série de propositions et vous aller me dire quel est votre degré d'accord avec celles-ci via une note allant de 1 à 5.

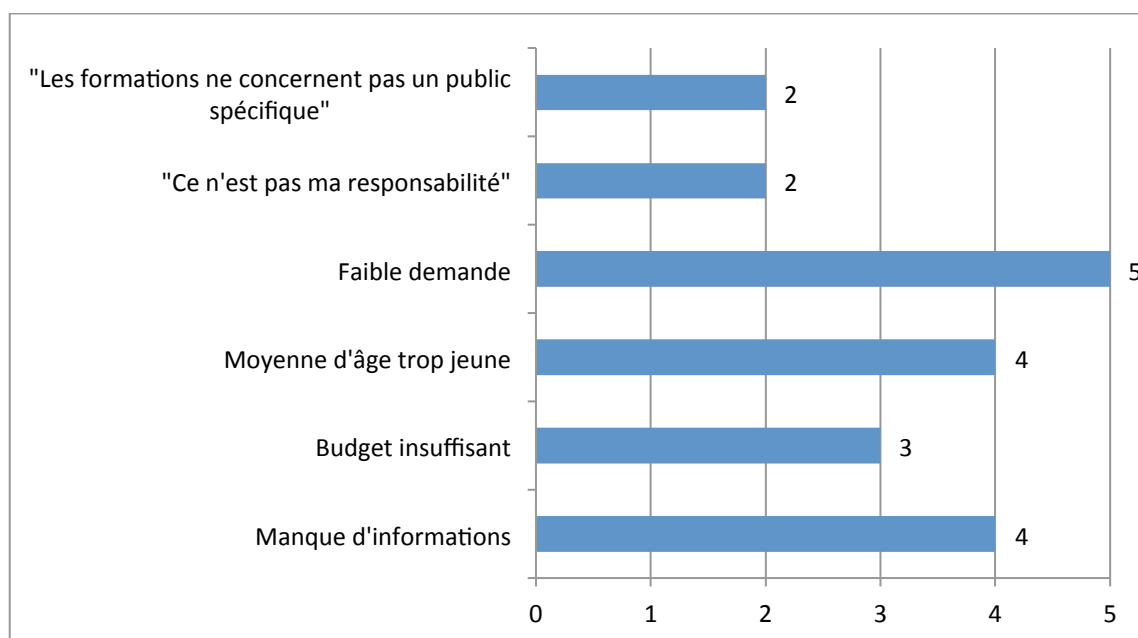
1 correspond à « pas du tout d'accord » et 5 correspond à « tout à fait d'accord ».

Vous n'avez pas de programme de formation de préparation et d'accompagnement à la retraite car :

Vous manquez d'informations sur le sujet	1	2	3	4	5
Le budget est insuffisant	1	2	3	4	5
La moyenne d'âge des travailleurs est trop jeune	1	2	3	4	5
Il y a une faible demande de la part des travailleurs	1	2	3	4	5
Ce n'est pas votre responsabilité	1	2	3	4	5
Vous considérez que les formations doivent s'adresser à tout le monde et non à un public spécifique	1	2	3	4	5
Autre :	1	2	3	4	5

Les résultats sont repris dans ce graphique :

Figure 6 : Les freins à la formation de préparation et d'accompagnement à la retraite en fonction du mode



Nous observons que le score le plus représenté pour le critère « faible demande » est 5. Cela veut dire qu'une majorité de personne est « tout à fait d'accord » pour dire qu'une faible demande est un frein aux formations de préparation et d'accompagnement à la retraite.

Nous pouvons donc en conclure qu'il s'agit d'un déclencheur évident de formations. Nous observons également que pour la moyenne d'âge et le manque d'information, le score qui revient le plus souvent est 4.

Une majorité de répondants sont donc « plutôt d'accord » pour dire que ce sont des freins à la formation. En ce qui concerne le budget, nous observons une majorité d'indécis.

Nous avons laissé la possibilité aux répondants de pouvoir s'exprimer et d'ajouter des éléments de réponses supplémentaires via le critère « autre(s) ». Sept personnes ont ressentis la nécessité d'ajouter un nouvel élément. En synthétisant, nous avons pu observer deux raisons qui empêchent les responsables RH de proposer les formations de préparation à la retraite :

Premièrement, les formations ne sont pas nécessaires étant donné qu'il y a déjà un dispositif de prévu. Il peut s'agir d'une discussion entre un travailleur et son responsable ou bien d'un échange de fascicules et de brochures aiguillant l'individu dans cette transition.

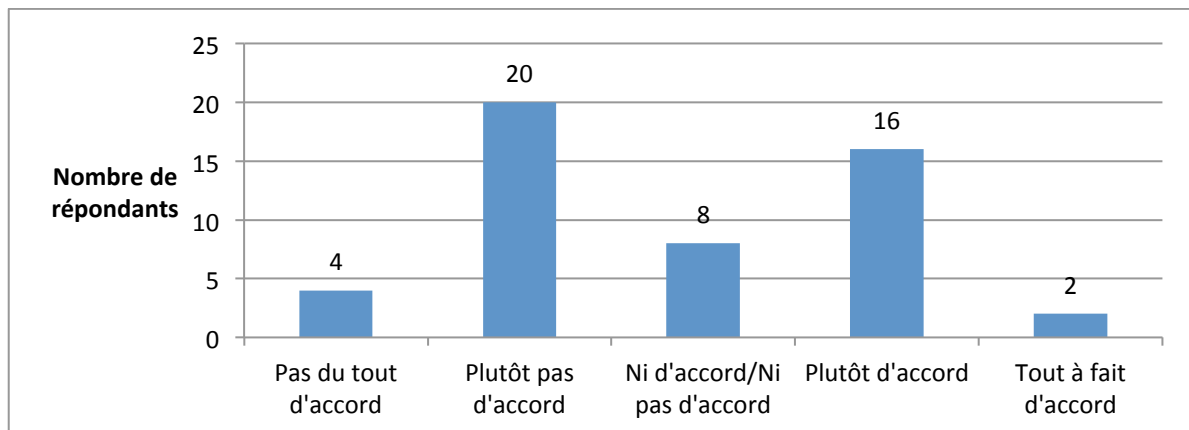
Deuxièmement, les responsables ne savent pas ce qu'ils peuvent faire et comment s'y prendre. NB : nous pouvons lier cette dernière raison au manque d'information.

Conclusion

L'hypothèse est partiellement vérifiée. La faible demande est bien une des raisons principales à l'absence de formation mais le budget ne semble pas être déterminant. NB : Le lien qui pourrait exister entre ces deux éléments fera l'objet d'une discussion à la fin du travail.

Nous observons que pour une majorité de DRH, le fait de ne pas proposer de formations est dû au manque d'information. La question à se poser c'est « Est-ce que les employés sont, eux, suffisamment informés ? ». Nous avons demandé aux 50 responsables RH ce qu'ils en pensent.

Figure 7 : Attitude des répondants envers l'item : les employés sont suffisamment informés à propos de leur fin de carrière.



C'est une question qui partage les professionnels. 20 intervenants ne sont « plutôt pas d'accord » de dire que les employés sont suffisamment informés contre 16 qui seraient « plutôt d'accord ». Si nous associons les scores de désaccord/accord, une majorité de DRH (24 contre 18) pensent que les employés ne sont pas suffisamment informés.

Conclusion : Selon les DRH, il y a un manque d'information autant au niveau des travailleurs, qu'au niveau des responsables, en ce qui concerne les formations de préparation et d'accompagnement à la retraite.

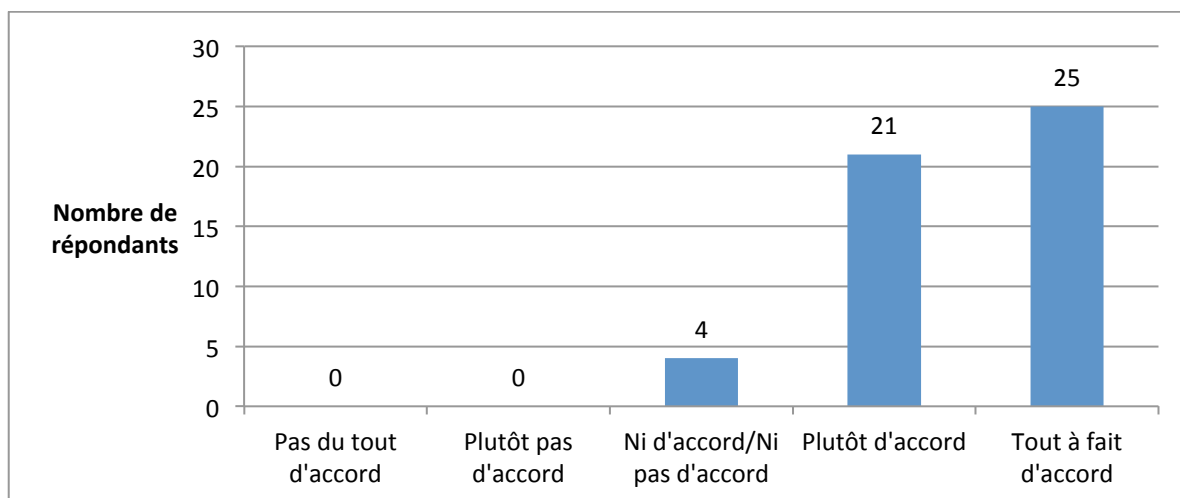
2.4. L'attitude vis-à-vis de formations de préparation et d'accompagnement à la retraite

Nous avons voulu étudier l'attitude générale des DRH vis-à-vis ces formations indépendamment du fait qu'ils en proposent ou pas au sein de leurs organisations. Nous étudions dans cette partie l'attitude des 50 intervenants. En premier lieu, nous voulions savoir si ce projet était perçu de manière favorable ou non.

H2 : Les formations de préparation et d'accompagnement à la retraite sont perçues favorablement par la majorité des DRH.

Pour vérifier cette hypothèse, nous nous sommes basés sur les réponses des items suivants.

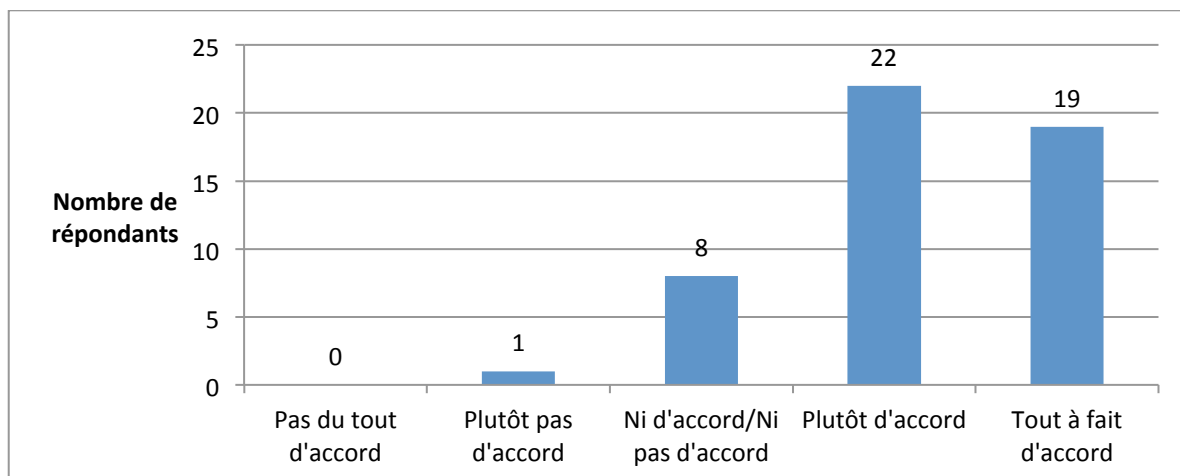
Figure 8 : Attitude des répondants envers l'item : les formations de préparation et d'accompagnement à la retraite constituent un élément positif dans le cadre d'une politique de personnel



Les réponses sont relativement homogènes. 46 répondants (92%) sont d'accord sur le fait que ces formations constituent un élément positif dans le cadre d'une politique de personnel. 25 répondants (50%) sont « tout à fait d'accord » avec cette affirmation.

Nous avons voulu les impliquer davantage en leur demandant s'ils étaient favorables à cette initiative.

Figure 9 : Attitude des répondants envers l'item : vous êtes favorable à ce projet de formation de préparation et d'accompagnement à la retraite



La réponse avec la plus grande d'occurrence est « plutôt d'accord » avec 22 répondants suivie par « tout à fait d'accord » avec 19 répondants. De manière globale, nous pouvons dire que 82% des répondants sont d'accord de dire qu'ils sont favorables au projet. En les impliquant un peu plus, nous remarquons qu'ils émettent un peu plus de réserves car ils sont d'accord mais dans une moindre mesure.

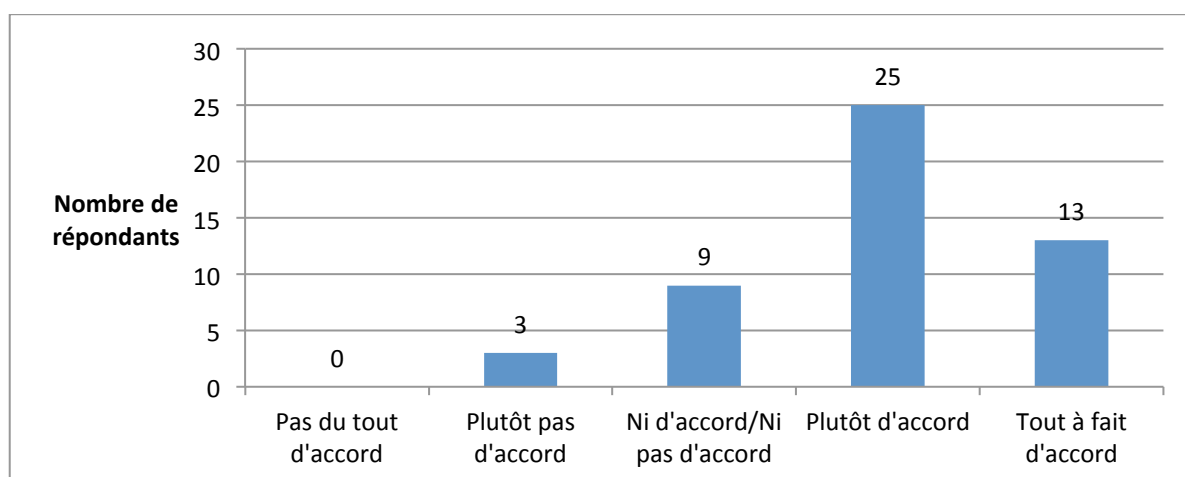
Conclusion

La majorité des DRH perçoivent les formations de préparation et d'accompagnement à la retraite de manière favorables. L'hypothèse est donc vérifiée

H3 : La nécessité de mettre en place des formations de préparation et d'accompagnement à la retraite n'est pas considérée comme une priorité à court terme (dans les 5 ans) par une majorité d'entreprises.

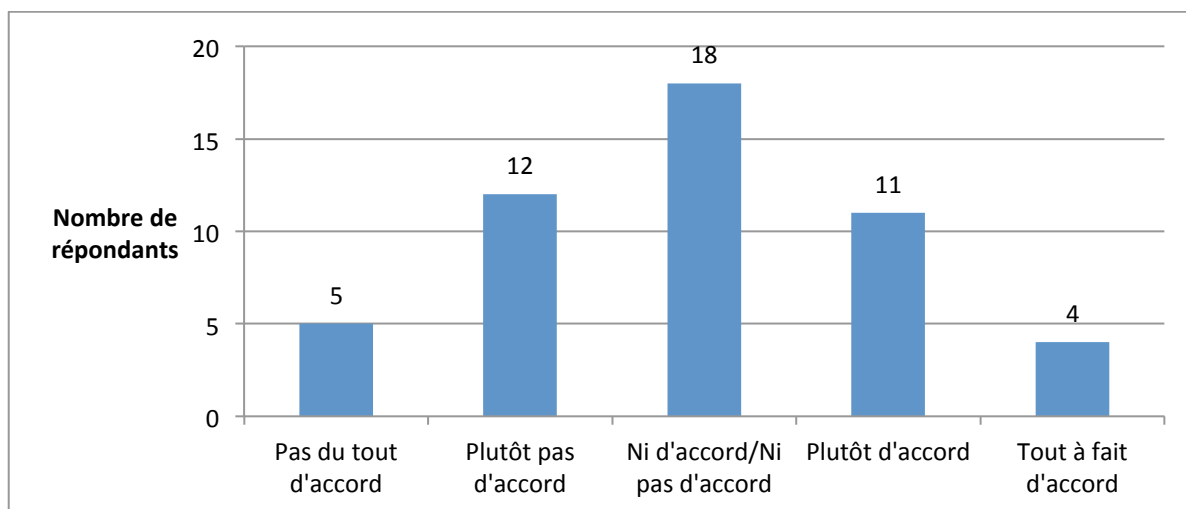
Nous avons, dans un premier temps, voulu distinguer l'utilité et la nécessité immédiate perçue par les responsables RH vis-à-vis ces formations.

Figure 10 : Attitude des répondants envers l'item : les formations de préparation et d'accompagnement à la retraite sont utiles pour les employés au sein d'une organisation



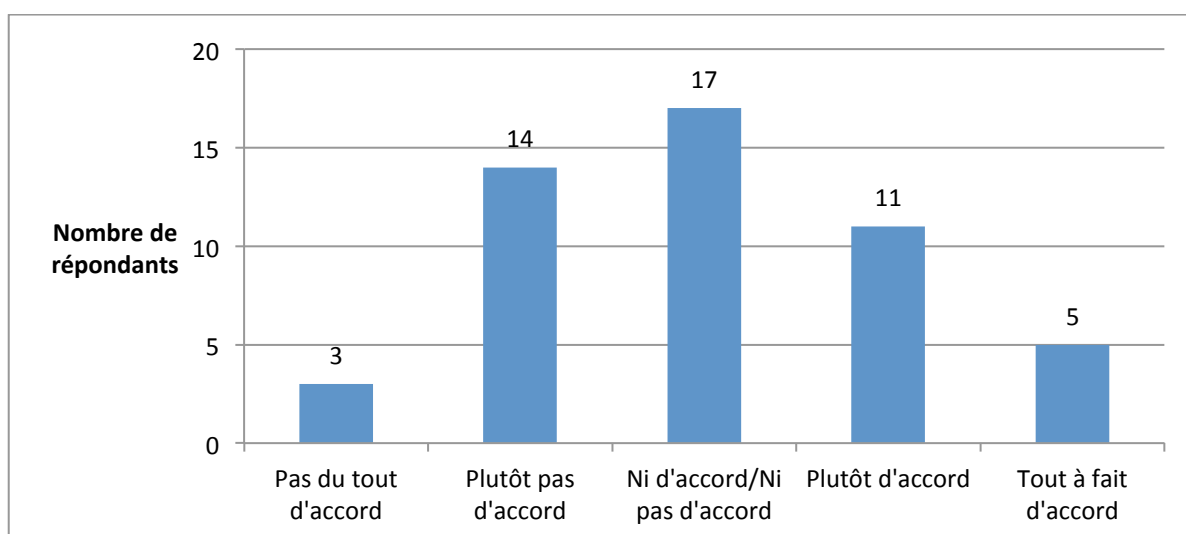
La moitié de l'échantillon est « plutôt d'accord » pour dire que les formations de préparation à la retraite sont utiles pour les employés. Environ $\frac{1}{4}$ des intervenants sont tout à fait d'accord de considérer ces formations comme utiles. Quand nous regardons la figure 10 à la page suivante, nous remarquons que les avis concernant la nécessité perçue sont beaucoup plus partagés. En effet, nous observons 18 intervenants indécis (36% de l'échantillon) et des degrés d'accord opposé avec presque la même occurrence. Si nous combinons les avis qui sont d'accord avec la nécessité des formations et ceux qui ne sont pas d'accord, nous arrivons à la conclusion que 17 personnes ne perçoivent pas la nécessité des formations, contre 15. La différence est minime.

Figure 11 : Réponse des intervenants envers l'item : les formations de préparation et d'accompagnement à la retraite sont indispensables pour les employés en fin de carrière



Afin de vérifier l'hypothèse, il nous fallait analyser le degré d'urgence de ces formations en demandant si la nécessité de leur mise en place était une question à se poser à court terme ou à long terme.

Figure 12 : Attitude des répondants envers l'item : la mise en place de ce type de formation est une nécessité à court terme (dans les 5 ans)



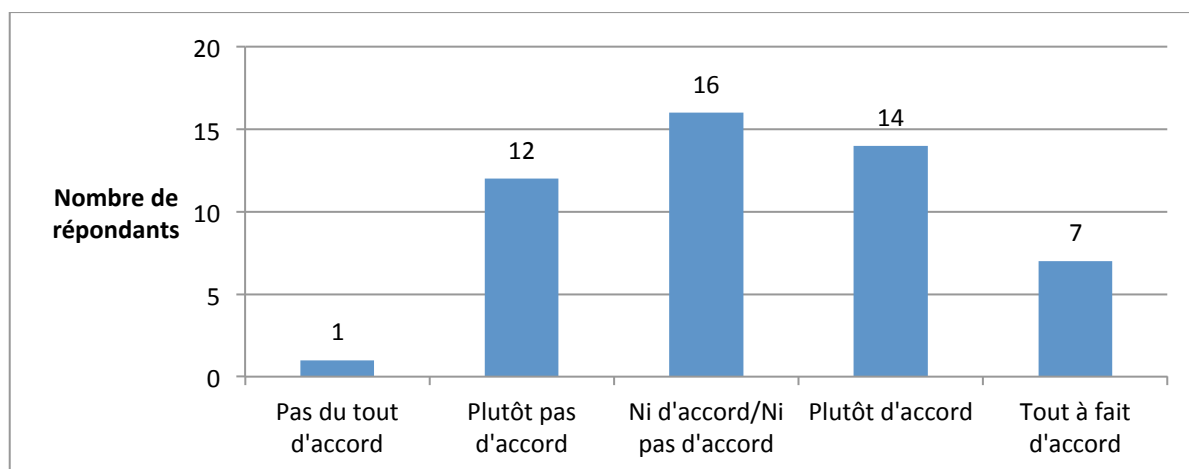
Sans prendre en compte les indécis, la réponse avec la plus forte occurrence est « plutôt pas d'accord ». Sans prendre en compte les 17 intervenants indécis, nous en observons 17 qui ne sont pas d'accord avec le fait que ces formations sont indispensables à court terme et 16 qui, au contraire, considèrent que c'est une priorité. Les résultats sont, une nouvelle fois, très mitigés.

Conclusion

Sans considérer les indécis, nous observons effectivement que la majorité des intervenants (51%) estime que les formations d'accompagnement et de préparation à la retraite ne sont pas une priorité à court terme. L'hypothèse est donc vérifiée.

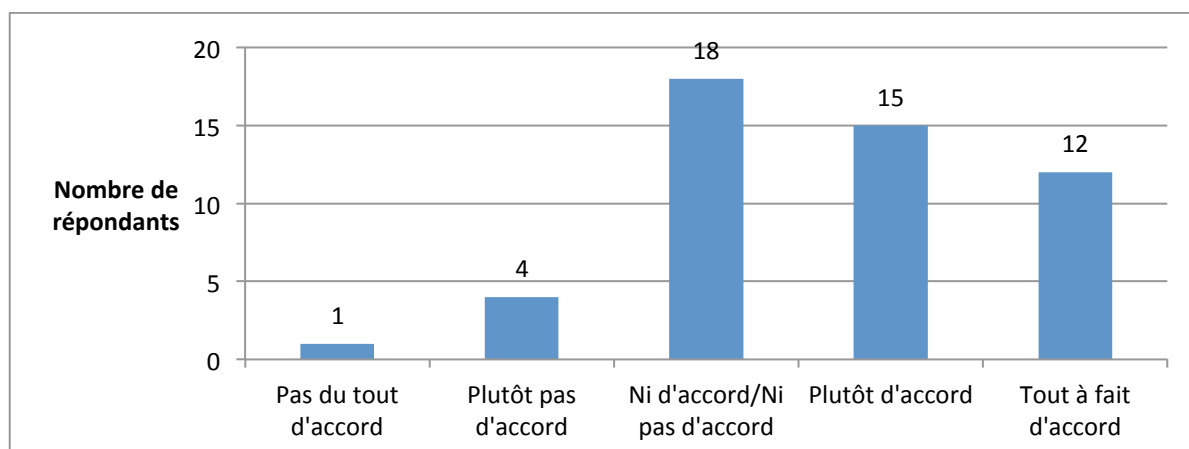
Nous avons décidé d'aller plus loin dans l'analyse en insérant dans le questionnaire des items relatifs à la nécessité de mettre en place ces formations à moyen terme et à long terme.

Figure 13 : Attitude des répondants envers l'item : la mise en place de ce type de formation est une nécessité à moyen terme (entre 6 à 10 ans)



A moyen terme nous observons qu'il y a davantage de répondants (21 contre 16 à court terme) qui sont d'accord de considérer que les formations sont une nécessité. Sans prendre en compte les indécis, la réponse avec la plus grande occurrence est « plutôt d'accord ».

Figure 14 : Attitude des répondants envers l'item : la mise en place de ce type de formation est une nécessité à long terme (au-delà de 10 ans)



A long terme, il y a une majorité de répondants (54%) qui considère la mise en place de ces formations comme une nécessité. Le mode ici est « plutôt d'accord » en faisant abstraction des intervenants indécis.

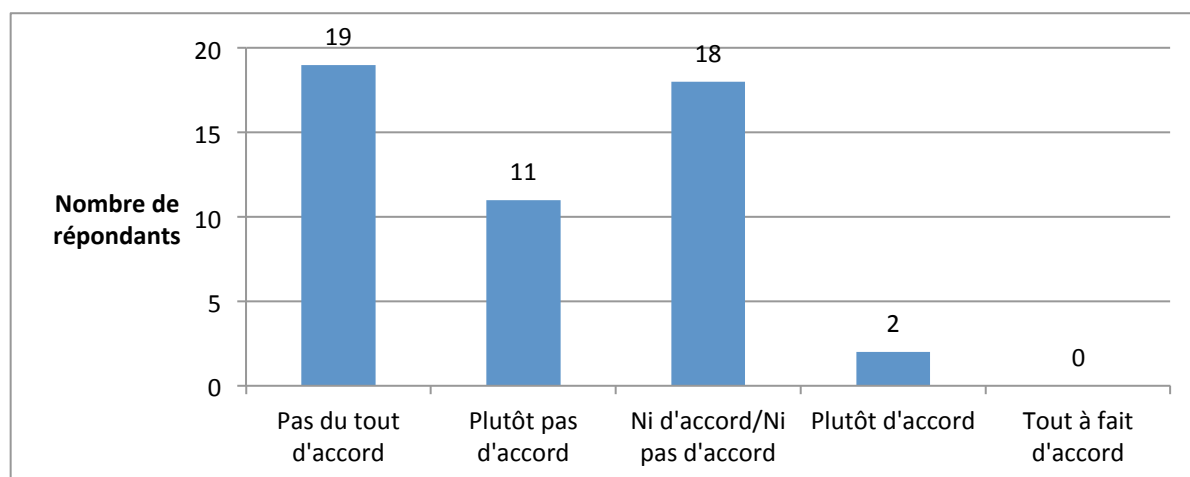
La comparaison des trois derniers tableaux permet de remarquer que plus ils se projettent sur le long terme, plus les DRH éprouvent la sensation que ces formations seront nécessaires. Ce qui correspond aux résultats de l'enquête qualitative dans laquelle des experts nous disent que leur avis concernant ces formations serait, sans doute, différent dans 10 ans. Notons le nombre important d'intervenants indécis (34% de l'échantillon en moyenne pour ces trois items).

2.5. La CCT N°104

Dans cette partie, nous étudions l'attitude des 50 répondants en fonction de la CCT n°104. La question était de savoir si cette convention collective de travail était indispensable pour favoriser les projets de préparation à la retraite.

H4 : La CCT n°104 n'est pas considérée comme indispensable à l'implémentation des formations de préparation et d'accompagnement à la retraite par la majorité des entreprises.

Figure 15 : Attitude des répondants envers l'item : la CCT n°104 est indispensable pour faciliter l'implémentation de ces formations



La réponse la plus citée en rapport avec l'item est « pas du tout d'accord » avec 19 intervenants sur 50. Nous observons que 30 intervenants sur 50 (60%) ne sont pas d'accord sur la nécessité de la CCT n°104 dans l'implémentation de ces formations en entreprise. Seulement 2 intervenants sont plutôt d'accord.

Conclusion

Il y a bien une majorité des répondants qui ne considèrent pas la CCT n°104 comme étant indispensable à l'implémentation des formations de préparation et d'accompagnement à la retraite en entreprise. L'hypothèse est donc vérifiée.

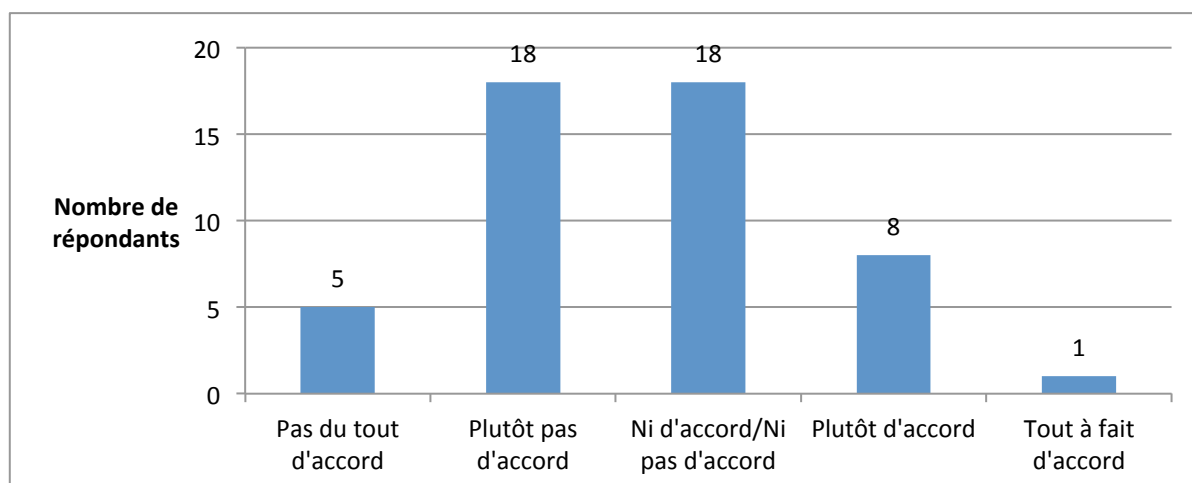
2.6. L'outplacement

Nous avons étudié l'outplacement comme piste pour les formations de préparation et d'accompagnement à la retraite.

L'hypothèse était la suivante :

H5 : Le fait de proposer une formation de préparation et d'accompagnement à la retraite est perçu comme pertinent dans le cadre d'un outplacement selon une majorité des entreprises.

Figure 16 : Attitude des répondants envers l'item : les formations de préparation et d'accompagnement à la retraite sont pertinentes dans le cadre d'un outplacement



Nous observons qu'il y a autant d'indécis que de répondants qui ne sont « plutôt pas d'accord » avec 18 répondants. Ces deux réponses sont les réponses avec la plus grande occurrence. Nous observons que 9 répondants (8 « plutôt d'accord » et 1 « tout à fait d'accord »)(18%) sont d'accord sur la pertinence des formations dans le cadre d'un outplacement. Contre 23 (18 « plutôt pas d'accord » et 5 « pas du tout d'accord ») (46%) qui ne sont pas d'accord.

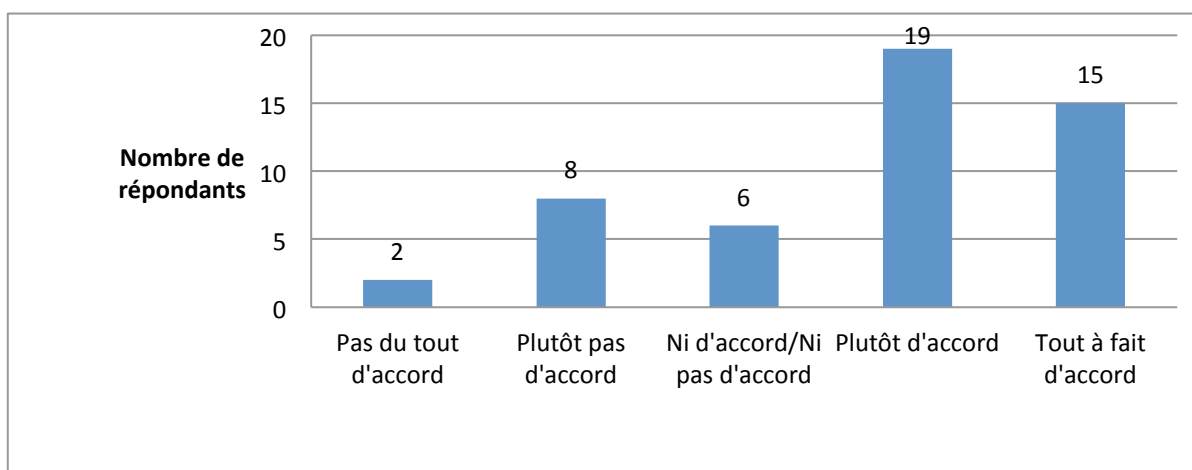
Conclusion

Une faible minorité (18%) considère qu'il est pertinent d'intégrer les formations de préparation et d'accompagnement à la retraite dans le cadre d'un outplacement. L'hypothèse est donc réfutée.

2.7. Le transfert de connaissance

H6 : Pour une majorité des entreprises, il est pertinent d'intégrer ce programme de formation dans un cadre plus large de gestion des fins de carrière et de transfert de connaissances.

Figure 17 : Réponse des intervenants envers l'item : il est pertinent d'intégrer les formations de préparation et d'accompagnement à la retraite dans le cadre d'un programme de transfert de connaissances



Contrairement aux graphiques précédents, nous observons une faible proportion d'indécis (12%). La réponse avec la plus grande occurrence est ici « plutôt d'accord » avec 19 intervenants suivie par « tout à fait d'accord » avec 15 intervenants. Si nous cumulons, cela représente 34 intervenants (68%) qui considèrent qu'il est pertinent d'intégrer les formations à un programme de transfert de connaissances.

Conclusion

Il y a donc bien une majorité (68%) d'intervenants qui sont d'accord de dire qu'il est pertinent d'intégrer les formations de préparation et d'accompagnement à la retraite dans un cadre plus large à savoir, un programme de transfert de connaissance. L'hypothèse est vérifiée.

2.8. Le budget

Dans la dernière partie de notre questionnaire, nous avons voulu étudier le comportement des répondants vis-à-vis de l'utilisation d'un budget. Dans cette dernière partie, nous analysons les réponses des 47 répondants ne disposant pas encore de formation de préparation et d'accompagnement à la retraite. Nous parlons dès lors d'utilisations hypothétiques de budget.

Voici l'hypothèse à tester :

H7 : Une majorité des DRH sont d'accord d'allouer un budget aux formations de préparation et d'accompagnement à la retraite dans le cas d'une demande explicite d'un travailleur.

Voici la question qui était posée :

Je vais vous donner une série de propositions et vous aller me dire quel est votre degré d'accord avec celles-ci via une note allant de 1 à 5.

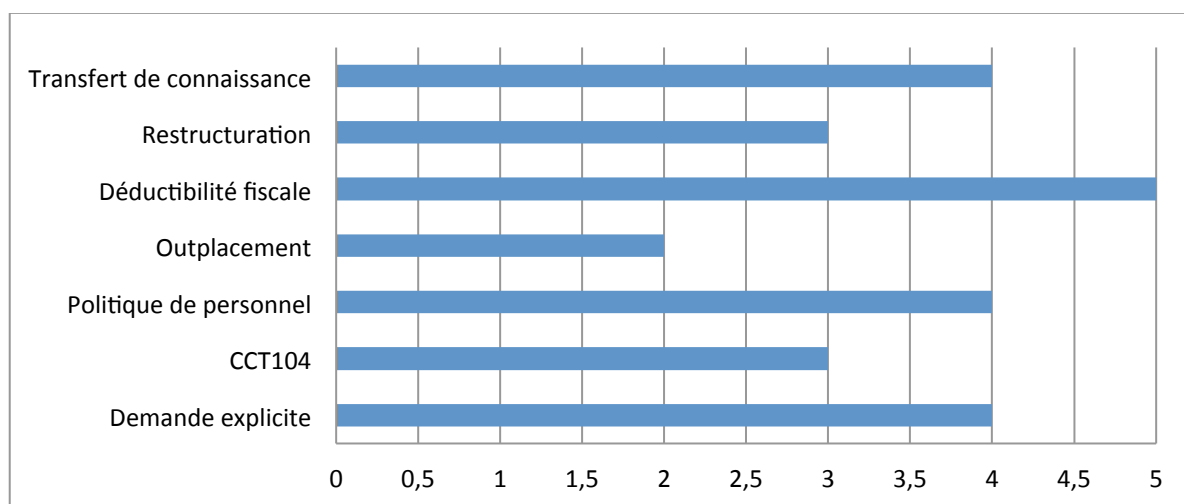
1 signifie « pas du tout d'accord » et 5 « tout à fait d'accord ».

Vous êtes disposé à allouer un budget pour les formations de préparation et d'accompagnement à la retraite:

En réponse à une demande explicite	1	2	3	4	5
Dans le cadre de la CCT n°104	1	2	3	4	5
Dans le cadre de votre politique de personnel	1	2	3	4	5
Dans le cadre d'un outplacement	1	2	3	4	5
En cas de déductibilité fiscale	1	2	3	4	5
Dans le cadre d'une restructuration	1	2	3	4	5
Dans le cadre d'un programme de transfert de connaissance	1	2	3	4	5
Autre(s) :	1	2	3	4	5

Voici les résultats obtenus :

Figure 18 : Raisons d'allouer un budget de formation de préparation et d'accompagnement à la retraite (en fonction du mode)



Nous observons qu'en cas de déductibilité fiscale, la réponse la plus fréquente est 5.

Autrement dit les répondants sont « tout à fait d'accord » d'allouer un budget formation. Si nous regardons la demande explicite, nous pouvons observer que le mode est 4.

En effet, 23 intervenants ont répondu de cette manière. Cela signifie que la réponse avec la plus grande occurrence est « je suis plutôt d'accord d'accorder un budget dans le cadre d'une demande explicite ».

Si nous prenons également en compte les intervenants qui sont « tout à fait d'accord », nous arrivons à 29 répondants (58%) qui sont d'accord.

Nous observons que dans le cas d'un renouvellement de la politique de personnel et du transfert de connaissance la réponse la plus fréquente est également « plutôt d'accord ». La CCT n°104 et l'outplacement ont des scores plus faibles. Ces derniers résultats concordent avec nos analyses précédentes.

Dans la catégorie « autre(s) » nous avons deux intervenants qui nous ont précisé que le facteur le plus important était le besoin perçu plutôt que la demande explicite du travailleur. Un intervenant a également précisé que le fait d'améliorer l'image de l'entreprise pouvait être un facteur qui favoriserait l'utilisation d'un budget pour ces formations.

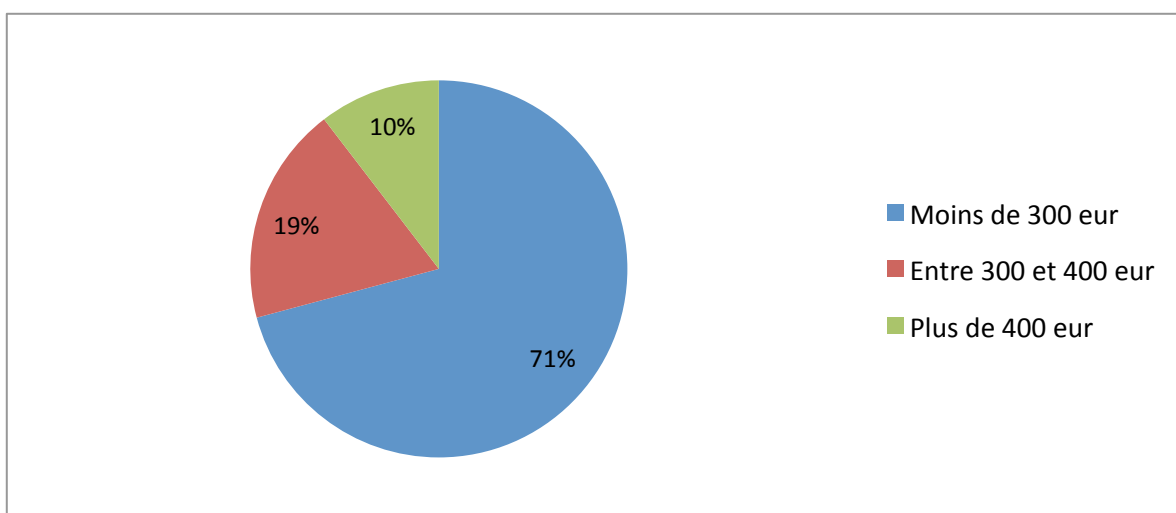
Conclusions

29 répondants (58% de l'échantillon) sont disposés à allouer un budget en formation de préparation et d'accompagnement à la retraite en réponse à une demande explicite.

L'hypothèse est vérifiée.

Nous avons envisagé de creuser davantage la question du budget en demandant aux participants de choisir entre trois montants. Ces montants sont basés sur les montants recensés lors du rapport de recensement.

Figure 19 : Montants que les intervenants sont prêts à dépenser (hypothétiquement) en formation de préparation et d'accompagnement à la retraite (par employé et par jour de formation)

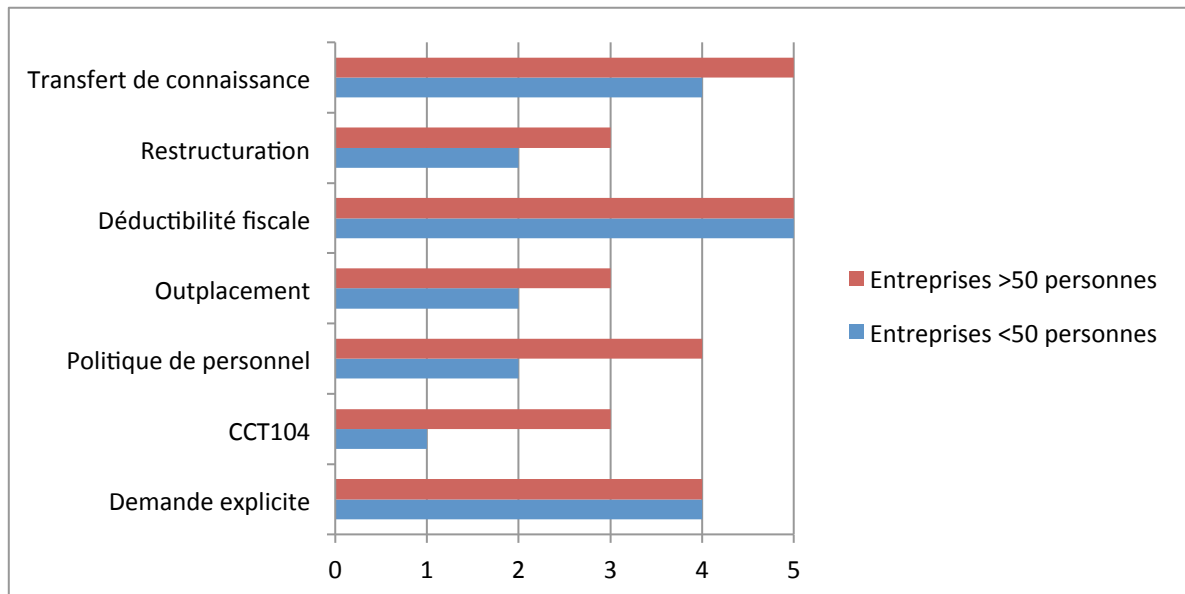


La grande majorité des répondants ne serait pas prête à allouer un budget de plus de 300 eur.

2.9 Autres résultats

Nous avons voulu approfondir la question sur les raisons qui peuvent pousser un responsable à proposer une formation. Nous avons tenté de distinguer les entreprises de plus de 50 personnes et celles de moins de 50 personnes. Nous voulions observer la relation entre la représentation syndicale et les autres variables. Il faut en effet au moins 50 travailleurs et une proportion d'affiliés pour pouvoir créer une délégation syndicale en Belgique (portail fédéral belge, 2015). Nous avons, au sein de notre échantillon, 11 entreprises de moins de 50 personnes et 39 entreprises de plus de 50 personnes.

Figure 20 : Raisons d'allouer un budget de formation de préparation et d'accompagnement à la retraite en fonction de la taille de l'entreprise (en fonction du mode)



Nous observons qu'il n'y a pas de différence de mode en ce qui concerne la déductibilité fiscale et la demande explicite dont les modes sont respectivement de 5 et de 4. La taille de l'organisation ne permet donc pas d'identifier une différence de mode pour ces deux critères. Néanmoins, nous observons que pour les autres critères, les entreprises de plus de 50 personnes ont un mode dont le score est plus élevé que les entreprises de moins de 50 personnes. Nous pouvons donc en conclure que les entreprises de plus de 50 personnes sont plus facilement disposées à allouer un budget formations. Cette différence se fait particulièrement ressentir à trois niveaux.

- Le transfert de connaissance : le score avec la plus grande occurrence est « tout à fait d'accord » (5) avec 14 répondants sur les 39 (36%)
- La politique de personnel : plus de la majorité des répondants (56%) issus des entreprises de plus de 50 personnes sont « plutôt d'accord » d'allouer un budget dans le cas de la politique de personnel. En revanche, plus d'un tiers (36%) des répondants issus des entreprises de moins de 50 personnes ne sont « plutôt pas d'accord » d'allouer un budget pour la même raison
- La CCT n°104 : les entreprises de plus de 50 personnes comportent 15 personnes sur les 39 (38%) qui sont indécises

Pour les entreprises de moins de 50 personnes, la situation est plus claire. Un peu moins de la moitié des répondants (45%) ne sont pas du tout d'accord d'allouer un budget dans le cadre de la CCT n°104.

NB : Une partie des entreprises de moins de 50 personnes sont également des entreprises de moins de 20 personnes. Elles ne sont donc pas soumises à la CCT n°104. C'est ce qui explique la différence de scores.

Conclusion

Les organisations qui disposent d'une représentation syndicale (plus de 50 personnes) sont, de manière générale, plus favorables à allouer un budget en formation de préparation et d'accompagnement à la retraite. Les deux déclencheurs principaux sont la déductibilité fiscale et le transfert de connaissance. Contrairement aux entreprises sans représentation syndicale (moins de 50 personnes), la politique de personnel peut être un déclencheur chez les plus grosses entreprises. La CCT n°104 n'est pas un déclencheur chez les entreprises de moins de 50 personnes car peu d'entre elles sont soumises à cette CCT.

2.10. Tableau de synthèse des résultats

Tableau 3 : Tableau de synthèses des résultats

H1 : Le manque de budget et la faible demande des travailleurs sont les freins principaux de la mise en place des formations de préparation et d'accompagnement à la retraite au sein des entreprises.	Partiellement confirmée
H2 : Les formations de préparation et d'accompagnement à la retraite sont perçues favorablement par la majorité des DRH.	Confirmée
H3 : La nécessité de mettre en place des formations de préparation et d'accompagnement à la retraite n'est pas considérée comme une priorité à court terme (dans les 5 ans) par une majorité d'entreprises.	Confirmée
H4 : La CCT n°104 n'est pas considérée comme indispensable à l'implémentation des formations de préparation et d'accompagnement à la retraite par la majorité des entreprises.	Confirmée
H5 : Le fait de proposer une formation de préparation et d'accompagnement à la retraite est perçu comme pertinent dans le cadre d'un outplacement selon une majorité des entreprises.	Infirmée
H6 : Pour une majorité des entreprises, il est pertinent d'intégrer ce programme de formation dans un cadre plus large de gestion des fins de carrière et de transfert de connaissances.	Confirmée
H7 : Une majorité des DRH sont d'accord d'allouer un budget aux formations de préparation et d'accompagnement à la retraite dans le cas d'une demande explicite d'un travailleur.	Confirmée

Partie III : Discussion

Les résultats de l'enquête nous permettent de répondre aux hypothèses que nous nous étions fixés et ainsi, avoir un regard plus précis sur ce que pensent les responsables RH des formations de préparation et d'accompagnement à la retraite.

Néanmoins, nous considérons qu'il est primordial de prendre un peu de recul et de reconsidérer l'apport de ce mémoire. Notre échantillon est de très petite taille (50 personnes) eu égard aux paramètres que nous recherchons. Pour un échantillon de taille $n=50$ et pour une proportion mesurée sur l'échantillon de 50%, la marge d'erreur est de 13.86 % (Jomaux, 2009). Cela veut dire que la proportion de la population tout entière est comprise entre environ 36% et 64% avec une confiance de 95%. Autrement dit cela n'est pas très précis. Ce calcul suppose en outre que l'échantillon est aléatoire simple (et donc tiré au sort). Nous sommes ici, dans le cas d'une méthode empirique. Les résultats sont donc moins significatifs que dans une méthode probabiliste (Ardilly, 1994 ; Jalby, 2014).

A posteriori, nous voyons donc plutôt ces résultats comme le prolongement de notre recherche exploratoire qualitative. C'est la raison pour laquelle nous nous sommes contentés d'une analyse descriptive de l'échantillon. Nous n'avons pas voulu prendre le risque de faire de l'inférence statistique ciblée vers la population. Les résultats sont les suivants :

Sur les 50 personnes interrogées, 3 proposent une formation de préparation et d'accompagnement à la retraite. Ce résultat met en évidence une tendance : Les formations de préparation et d'accompagnement à la retraite en entreprise ne sont pas encore répandues dans le milieu de l'entreprise. Il est donc très difficile de pouvoir tirer quelconques conclusions étant donné que la partie de l'échantillon qui propose ces formations est relativement faible. Nous pourrions supposer que les très grandes entreprises travaillant dans le secteur public seraient davantage favorables à ce type d'initiative. Mais rien ne permet de l'affirmer pour le moment. Cela pourrait être une piste pour une étude plus approfondie dans ce secteur.

Malgré le fait que 94% de l'échantillon ne proposent rien en matière de préparation à la retraite et ne considère pas ce projet comme une priorité à court terme, une majorité perçoit ces formations de manière favorable. Une majorité de répondants sont d'accord pour dire que les formations de préparation et d'accompagnement à la retraite sont utiles mais pas forcément indispensables.

Notons quand même que la pertinence de ces formations se fait davantage ressentir dans une prévision à long terme. Une majorité de DRH considèrent que ces formations seront une nécessité dans 10 ans.

Dans le but de préciser cette tendance, nous avons analysé les raisons qui poussent les DRH à ne pas proposer de formations de préparation et d'accompagnement à la retraite. Nous avons constaté que les freins principaux mis sur la table étaient la faible demande de la part des travailleurs, une moyenne d'âge des travailleurs trop jeune et un manque d'information. Contrairement à ce que nous supposions, le budget n'est pas le critère le plus déterminant. Maintenant il est possible de voir un lien entre les freins au lieu de les considérer indépendamment les uns des autres. Une moyenne d'âge faible chez les travailleurs entraîne une faible demande de leur part ce qui induit chez le responsable RH un manque de volonté de chercher de l'information et, par conséquent, une utilisation moindre d'un budget formation. Nous pouvons aussi mettre en lumière le fait que certaines entreprises soient conscientes de la nécessité de préparer ses employés à la retraite sans pour autant mettre en place des formations. C'est le cas des organisations qui proposent des fascicules, des brochures,... en lien avec le passage à retraite ou encore qui proposent une discussion approfondie avec un responsable. Dans ce cas-là, la formation n'est pas perçue comme étant nécessaire.

Ensuite, nous avons analysé les différentes pistes pour pouvoir favoriser l'implémentation de ces formations. La première, c'est la CCT n°104. Nous avons remarqué qu'elle n'était pas indispensable. Cela confirme l'avis des experts exprimés pendant les entretiens en face à face. La deuxième c'est l'outplacement. A l'inverse de nos suppositions, cette piste n'est pas perçue comme pertinente. La troisième c'est le transfert de connaissance. Le fait d'y inclure les formations de préparation et d'accompagnement dans un cadre plus large de gestion de fin de carrière semble être pertinent par la majorité des répondants. Ce résultat pourrait éventuellement s'expliquer par le fait que ce programme ne se focaliserait pas sur un seul problème (le passage à la retraite) mais bien sur un ensemble d'éléments (allongement de la carrière, organisation du travail, transfert de connaissance,...).

Comme nous l'avons supposé, en cas de demande explicite, la majorité des intervenants sont d'accord d'allouer un budget formation. Une intervenante nous a également fait remarquer qu'elle accordait plus d'importance à un besoin explicite perçu, plutôt qu'une demande explicite.

Elle sous-entendait alors que la demande n'était pas révélatrice du besoin perçu par ses employés. Serait-il possible de croire qu'une majorité de travailleurs ne soient pas conscients des difficultés qui les attendent à la retraite ?

Les responsables RH ne sont pas contraires. Il s'agit plutôt d'une problématique qu'ils ne connaissent pas bien ou pas encore. Au travers de notre enquête, il ressort que les formations de préparation et d'accompagnement à la retraite ne font pas encore partie des mœurs. C'est la raison pour laquelle la littérature scientifique est relativement discrète à ce sujet.

Nous avons, par après, analysé les raisons qui peuvent favoriser l'utilisation d'un budget formation. La déductibilité fiscale est le critère le plus favorable. NB : Nous rappelons que l'échantillon est uniquement constitué de sociétés commerciales. Nous pensons que ce résultat relève d'une certaine logique. Si ces formations sont effectivement déductibles fiscalement, il n'y aurait pas vraiment de raison de les refuser. Cela étant, nous pouvons nous interroger sur le rôle des pouvoirs publics en ce qui concerne la gestion des fins de carrières. N'y aurait-il pas une responsabilité de l'Etat à favoriser des initiatives de ce genre auprès des responsables RH ? Mais nous parlons ici d'initiatives qui prendraient en compte la réalité du terrain. Cette condition est un des principaux reproches de la CCT n°104 considérée comme inadaptée à certains secteurs. Un autre élément qui peut susciter l'utilisation d'un budget est l'image de l'entreprise. Nous n'avions pas pensé à cette variable qui pourrait se révéler pertinente dans les années à venir si cela fait partie d'une tendance qui s'intègre dans la politique de responsabilité sociétale des entreprises.

Nous avons voulu aller plus loin dans les résultats en analysant les déclencheurs de budget en fonction de la taille de l'entreprise. Nous avons distingué les entreprises de plus de 50 personnes et les moins de 50 personnes pour pouvoir identifier un lien avec la représentation syndicale. Nous pensions qu'une plus petite entreprise (moins de 50 personnes) serait plus sensible au transfert de connaissances pour deux raisons : le caractère familial que peut avoir une PME et le capital de compétences. Nous avons pensé que perdre un collaborateur dans une entreprise de 20 personnes nécessitait une plus grande attention au transfert des compétences qu'une entreprise de 200 personnes, par exemple. Mais cette supposition s'est avérée être fautive. Nous avons distingué que les entreprises avec une représentation syndicale étaient généralement plus favorables à l'allocation d'un budget. La question que nous nous posons est de savoir si cela est dû à la représentation syndicale ou à la taille de l'entreprise ?

Une entreprises avec plus de personnel se sent peut être plus concernée par la problématique étant donné que le nombre de futurs retraités est sans doute plus importants. Il est possible que par leur taille, leur CA,... le budget disponible soit plus important.

Enfin, nous avons analysé le montant des budgets que les DRH seraient prêts à payer pour proposer ces formations à leurs travailleurs. Nous avons remarqué qu'une majorité de répondants ne connaissaient pas les tarifs relatifs aux formations de préparation et d'accompagnement à la retraite. Nous pourrions donc supposer qu'ils ont considéré ces trois tarifs de la façon suivante : payer le moins possible, payer un peu plus s'il le faut, payer le maximum. Bien entendu, tout cela est très hypothétique et nécessite une étude approfondie. Mais si c'est le cas, la grande majorité de l'échantillon (71%) est actuellement disposée à payer le moins possible pour ces formations.

Partie IV : Limites, pistes de réflexion et implications managériales

Durant notre rédaction, nous avons pu relever certaines limites à notre travail. Nous émettrons également quelques pistes de réflexion pour des études ultérieures.

La première limite concerne l'échantillon. En utilisant une méthode empirique, nous choisissons arbitrairement les unités. Il est donc difficile d'utiliser les résultats pour extrapoler sur l'ensemble de la population. La raison c'est qu'il est possible que les répondants ne soient pas représentatifs de la population étant donné que la méthode utilisée ne fournit pas l'assurance que chaque unité a une chance d'être incluse dans l'échantillon. En outre la taille de l'échantillon est relativement faible. Comme nous l'avons vu dans la discussion, la taille de cet échantillon est trop petite pour faire de l'inférence statistique.

Nous aurions également pu ajouter que notre population est principalement issue du Hainaut et de Bruxelles. Cette répartition particulière est principalement due au fait que d'une part, nous avons plus de contacts dans la province du Hainaut et que, d'autre part, de nombreuses entreprises ont leur siège social situé à Bruxelles. Mais la cible des formations proposées par Mr Degand est francophone. Ces résultats correspondent donc à l'objectif de recherche. En ce qui concerne le Nord de la France, aucunes interviews n'ont abouties.

La deuxième limite concerne la réaction des intervenants. Nous avons vu qu'au cours de notre enquête, il y avait un nombre relativement important d'indécis. Cette proportion s'élève en moyenne à 33%. Cette proportion a rendu l'interprétation des résultats parfois difficile étant donné qu'il fallait faire abstraction de cette partie de l'échantillon pour mettre en évidence les tendances. Cela pourrait refléter un manque d'informations disponible sur le sujet ou encore un manque d'implication dans cette thématique.

La troisième limite concerne justement le manque d'information dont les responsables RH disposaient. Certains étaient tout à fait au courant de ce qui se faisait en matière de formation de préparation et d'accompagnement à la retraite et d'autres moins. Certains répondants n'étaient même pas au courant que ce type de projet existait.

Afin de pouvoir aller jusqu'au bout du processus d'enquête, nous avons alors prévu une brève description de ce que nous entendions par « formation de préparation et d'accompagnement à la retraite ». Tous les répondants disposaient alors de la même définition.

Mais cela n'empêche qu'il est possible que cette définition ait été interprétée différemment selon les connaissances préalables de l'individu.

La quatrième limite concerne la méthodologie. Nous avons voulu savoir quels étaient les secteurs d'activité dans lesquels évoluaient nos répondants afin de faire des liens avec les formations et ainsi identifier un secteur qui favorise ces initiatives. Nous avons recueilli une multitude de secteurs sans pouvoir les catégoriser de manière pertinente. Nous aurions dû proposer un choix multiple à réponse unique.

La dernière limite concerne la désirabilité sociale des intervenants. Une majorité des répondants sont favorables à ce genre d'initiative. Mais ils ne s'engagent à rien à dire qu'ils sont pour ces formations.

Passons maintenant aux pistes de réflexion :

La première piste qu'il conviendrait d'approfondir est la réalisation d'une enquête quantitative selon une méthode probabiliste sur base de notre approche qualitative. Il conviendrait d'utiliser une base de données qui comporte les contacts de responsables RH issus de toute la Belgique.

La deuxième piste qui nous semble intéressante serait de travailler sur la proportion d'indécis. Nous pensons qu'une étude ultérieure dans laquelle une échelle de Likert à 4 points serait utilisée, permettrait de trancher l'avis des répondants sur cette problématique.

La troisième piste de réflexion consisterait à réaliser à nouveau cette enquête endéans les 5 ans pour savoir comment les résultats ont évolués. Il conviendrait peut-être de recontacter les mêmes experts que dans l'enquête qualitative dans le but de savoir s'ils ont changé leurs conceptions et surtout de savoir pourquoi. Etant donné que ces formations représentent, en quelques sortes, une nouveauté, nous pensons que ces résultats pourraient évoluer de façon assez importante.

Nous pensons que nous pourrions pousser la réflexion plus loin en étudiant de façon exclusive les entreprises qui proposent les formations de préparation et d'accompagnement à la retraite.

De cette manière, il serait possible d'étudier les variables qui influencent directement cette prise de décision via une analyse en composante principale.

Et ce, de manière quantitative. Mais pour cela, il conviendrait peut être d'attendre encore quelques années que ces formations soient proposées dans une plus large mesure.

Dans la même idée, il serait pertinent d'approfondir les recherches dans le secteur public qui semble favorable aux formations de préparation et d'accompagnement à la retraite.

Dans le but de tester l'efficacité de ces formations, nous pensons qu'il faudrait faire une analyse comparative auprès des retraités (ayant une série de caractéristiques en commun) qui ont suivi une formation de préparation et d'accompagnement à la retraite et d'autres qui n'en n'ont pas suivi.

Pour terminer, nous pointons certaines implications managériales de ce mémoire à destination des responsables RH et des animateurs/coachs en formation à destination des entreprises.

Les données récoltées et analysées permettent de mettre en avant des éléments qui peuvent permettre aux responsables RH de s'informer et de prendre conscience de la réalité de ces formations et aux animateurs/coachs en formations de se faire une idée du marché et d'identifier une demande. Ces divers éléments permettent, en outre, aux animateurs/coachs d'avoir une idée sur les éléments importants attendus par les entreprises et, ainsi, adapter leur offre pour maximiser leur nombre de participants. Il s'agit donc d'un atout important en communication.

Conclusion

Au cours de ce mémoire, nous avons pu approfondir un sujet relativement peu étudié malgré le contexte sociodémographique et législatif dans lequel il prend place : les formations de préparation et d'accompagnement à la retraite.

Ce travail a été réalisé pour deux raisons :

La première était d'identifier l'offre disponible en Belgique et dans le Nord de la France. L'offre est plus étoffée en France dans le sens où une majorité d'organismes de formation intègre ces formations dans le cadre de leurs activités professionnelles et commerciales. En Belgique, cette offre est principalement dispensée par des ASBL.

Le deuxième objectif de ce mémoire était d'analyser l'attitude et le comportement des responsables RH vis-à-vis des formations de préparation et d'accompagnement à la retraite en entreprise. Nous voulions savoir ce qui pouvait-être proposé en entreprise et quel était l'utilité perçue de ces formations. Nous voulions également savoir ce qui pouvait faciliter ou freiner la mise en place de ce type de projet. Pour répondre à ces questions, nous avons réalisé une enquête par téléphone auprès de cinquante DRH travaillant en Belgique.

Nous en avons déduit que malgré un sentiment favorable partagé par une majorité d'entreprises à l'égard de ces formations, une très faible proportion des entreprises interrogées (6%) propose une formation de préparation et d'accompagnement à la retraite. La raison réside principalement dans le fait qu'il n'y a pas de demande de la part des travailleurs. Nous pouvons également ajouter que le fait de proposer des formations ne fait pas encore partie des mœurs dans le monde de l'entreprise. L'information disponible relative à ce sujet est donc relativement pauvre. La faible demande et le manque d'information contribue au fait que les DRH ne considèrent pas ces formations comme une nécessité dans les 5 ans. Beaucoup s'accordent à dire que le résultat sera différent dans une dizaine d'années.

Nous avons été surpris de voir que le budget ne soit pas une cause première dans le fait de ne pas proposer de formations de préparation à la retraite.

Il est, selon nous, une conséquence de la faible demande. Cela étant dit, ces formations ne constituent pas une priorité financière non plus. Une majorité de répondants ne sont pas prêts à payer plus de 300 euros par employé et par jour de formation.

La piste la plus prometteuse semble être le transfert de connaissance. Il conviendrait d'intégrer ces formations dans un cadre plus large de gestion de la fin de carrière.

La principale limite de notre étude est le faible échantillon qui nous empêche d'inférer les résultats à toute la population RH. C'est la raison pour laquelle cette étude relève plutôt de la recherche exploratoire qualitative.

Cette étude nous a permis de découvrir à quel point cette problématique est particulière car paradoxale. Nous avons également vu dans la revue de littérature, dans les témoignages et dans le rapport des organismes de formation que c'est une réalité. Il existe des personnes qui éprouvent des difficultés à passer cette épreuve. Pourtant, il n'y a pas de demandes en entreprise. Ne s'agirait-il pas d'un problème vécu à posteriori ? Dans ce cas-là, comment identifier ce besoin à priori, avant de partir à la retraite ?

Ce travail préliminaire permet donc d'ouvrir la voie à d'autres études. Beaucoup d'autres questions nous viennent à l'esprit alors que nous écrivons les dernières lignes de ce mémoire. « Les résultats seraient-ils différents en Flandre ? », « les résultats seraient-ils différents dans 5, 10 ou 15 ans ? », « quel est l'avis des travailleurs ? », et surtout, « Est-ce que les formations de préparation et d'accompagnement à la retraite sont vraiment indispensables et efficaces ? ».

Pour clôturer, nous conseillons aux animateurs/coachs en formation d'intégrer les formations de préparation et d'accompagnement à la retraite dans un programme de gestion de fin de carrière en y intégrant le transfert de connaissance. Il convient de proposer un programme riche et flexible dans le but de répondre aux besoins d'une cible très hétérogène. Nous pensons que le meilleur moyen de définir cette cible est de faire une segmentation en fonction du style de vie avant la retraite.

Dans l'idéal, le prix de ces formations ne devrait pas excéder 300 euros par employé et par jour de formation. Les entreprises avec un nombre supérieurs à 50 employés semblent plus sensibles à ces formations. Il conviendrait également de s'intéresser au secteur public.

Mais le plus important pour nous, c'est de travailler et de communiquer auprès des travailleurs pour susciter la demande. Nous pensons qu'il faut les amener à se rendre compte des difficultés au niveau financier et surtout social auxquelles ils pourraient faire face.

Peut-être est-il un peu tôt pour les travailleurs de ressentir le besoin de se préparer à la retraite ? Nous sommes encore à l'aube de cette problématique.

Bibliographie

- Adams, G. A. (1999). *Career – Related Variables and Planned Retirement Age : An Extension of Beehr's Model*. Journal of Vocational Behavior no 55. p. 221-235.
- Alavz, S., Moktar, N. (2012). *Non-Usage des TICS*. Recherche et éducation N°6. p 179-196.
- Amar, Y. (2006). *SENIOR*, Centre National de Documentation Pédagogique.
- Ardilly, P. (1994). *Les techniques de sondage*, édition Technip.
- Argoud, D., & Puijalon, B. (1999). *La parole des vieux: enjeux, analyse, pratiques*, Dunod.
- Antoine, J. (2003). *Un très bon public « cible » pour le marketing*. Fondation National de Gérontologie. Gérontologie et société 3/ 2003 (n° 106), p. 279-289. En ligne www.cairn.info/revue-gerontologie-et-societe-2003-3-page-279.html consulté le 12 novembre 2014.
- Attias-Donfut, C. (2000). *Rapports de générations. Transferts intrafamiliaux et dynamique macrosociale*. Revue française de sociologie. Vol. 41, No4. p. 643-684.
- Aryee, S., Chay, Y. W., & Chew, J. (1994). *An investigation of the predictors and outcomes of career commitment in three career stages*. Journal of Vocational Behavior, 44, 1-6.
- Bailey, L. L., & Hansson, R. O. (1995). *Psychological obstacles to job or career change in late life*. Journal of Gerontology: Psychological Sciences, 50B, No. 6, p. 280-288.
- Barth, M. C., McNaught, W. (1991). *The impact of future demographic shifts on the employment of older workers*. Human Resource Management, 30, 1, p. 31-44.
- Bedeian, A. G., Kemery, E. R., & Pizzolatto, A. B. (1991). *Career commitment and expected utility of present job as predictors of turnover intentions and turnover behavior*. Journal of Vocational Behavior, 39, p. 331-343.

- Beehr, T. A. (1986). *The process of retirement: A review and recommendations for future investigation*. Personnel Psychology, 39, p. 31-55.
- Besl, J. R., Kale, B. D. (1996). *Older workers in the 21st century: Active and educated, a case study*. Monthly Labor Review, June, 1996, p. 18–28.
- Bergadaà, M., Hebali, MJ. (2002). *Les seniors utilisateurs d'Internet typologie induite d'une recherche qualitative en-ligne*. En ligne <http://archive-ouverte.unige.ch/unige:5828> , consulté le 29 octobre 2014.
- Blanché, A. (2014). *La retraite, une nouvelle vie*, Ed. Odile Jacob, 267 p.
- Blau, G. (1989). *Testing the generalizability of a career commitment measure and its impact on employee turnover*. Journal of Vocational Behavior, 35, p. 88-103.
- Bonvalet, C., Ogg, J. (2009). *Les Baby Bombers : une génération mobile*, La Tour d'Aigues, éd. De l'Aube.
- Boulaire, C., Baffoullet, P. (1999). *Freins et motivations à l'utilisation d'Internet : Une exploration par le biais de métaphores*. Recherche et Applications en marketing. March, vol 14 no 120-39.
doi: 10.1177/076737019901400102
- Boudiny, K. (2012) “Active Ageing”: *From empty rethoric to effective policy tool*. Ageing & Society, August, p. 1-22.
- Bruder, E. (2010). *L'influence du bénévolat sur la santé des bénévoles*, Cerphi.
- Burnay, N. (2008). *Voluntary early retirement: Between desires and necessities*, Pistes, vol.1, n°2, pp.3-22.
- Burnay, N., Melchior, J.P., Ertul, S. (2013). *Parcours sociaux et nouveaux desseins temporels*, Bruxelles, Académia, Investigations en anthropologie prospective.
- Caradec, V. (1994). *Le problème de la « bonne distance » conjugale au moment de la retraite*, Revue française de sociologie, XXXV-1.
- Caradec, V. (2015). *Sociologie de la vieillesse et du vieillissement*. Collection 128 : Tout le savoir. Paris. Armand Colin.
- Catterall, M. & Maclaran, P. (1997). *Focus group data and qualitative analysis programs*, Sociological Research Online, vol 2, n°1.

- Clarke, A., Warren, L. (2007). *Hopes, fear and expectations about the future : what do older people stories tell us about active ageing* . Ageing & Society, 27 July, p. 465-488.
- Colarelli, S. M., & Bishop, R. C. (1990). *Career commitment: Functions, correlates, and management*. Group and Organization Studies, 15, p. 158-176.
- Crenner, E. (2006). *Etre retraité : quelle identité après le travail*, Economie et statistique, n°393-394, pp. 41-60.
- Cumming, W., Henri, W. (1961). *Growing Old. The Process of Disengagement*, New York, Basic Books
- Daniels, C. E., & Daniels, J. D. (1991). *Factors affecting the decision to accept or reject a golden handshake*. Benefits Quarterly, 7, 33-46.
- De Jong Gierveld, J. (1999). *Eenzaamheid onder ouderen : een overzicht van het onderzoek*, Geron : tijdschrift over ouder worden en maatschappij.
- De Kerorguen, Y. (2015). *Les seniors ont de l'avenir : enjeux et solutions du mieux vieillir*. Gap (France). Editions Yves Michel.
- Ekerdt, D. J., & DeViney, S. (1993). *Evidence for a preretirement process among older male workers*. Journal of Gerontology, 48, p. 35-43.
- Erdner, R. A., Guy, R. F. (1990). *Career identification and women's attitudes toward retirement*. International Journal of Aging and Human Development, 30, 129-139.
- Feldman, D. C. (1994). *The decision to retire early*. Academy of Management Review, 19, 285-311.
- *Femmes et hommes de Belgique (2011)*. Statistiques et indicateurs de genre, 2^e édition
- Fourastier, J. (1979). *Les Trente glorieuses ou La révolution invisible de 1946 à 1975*. ed. Fayard, Réédition : coll. « Pluriel », Le Livre de poche. Paris. 288 p.
- Frackiewicz, E. (2013). *L'utilisation d'internet par les personnes âgées*. Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. nr 151, s. 206-214.
- Fullerton, H. N. (1991). *Labor force projections: The baby boom moves on*. Monthly Labor Review, 114, 31-44.

- Gilleari, C., Higgs, P. (2007). *The Third Age and the Baby Boomers: Two Approaches to the Social Structuring*. International Journal of Ageing and Later Life 2(2). pp 13–30.
- Gouvernement français. (2015). *Réforme des pensions*. En ligne, <http://www.gouvernement.fr/action/la-reforme-des-retraites>, consulté le 14 avril 2015.
- Griffin, B., Hesketh, B. (2008). *Post-retirement work: The individual determinants of paid and volunteer work*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 81: 101–121.
- Guillemard, A. M. (1972). *La retraite, une mort sociale*, Paris, Mouton.
- Guillemard, A.M. (2003). *L'âge de l'emploi : les sociétés à l'épreuve du vieillissement*, Paris, Armand Colin.
- Guiot, D. (1999). *Age subjectif et segmentation des seniors*. Decision marketing. No. 18, pp. 15-23.
- Guiot, D., Malas, Z. (2012). *Segmenter le marché des 50-65 ans par la richesse économique*. Recherches en Sciences de Gestion. N° 92. 05/2012. pg 154.
- Gustman, A. L., Steinmeier, T. L. (1994). *Retirement analysis, social security and pensions*. NBER Reporter, Summer 1994, 14–18.
- Hanisch, K. A., Hulin, C. L. (1991). *General attitudes and organizational withdrawal: An evaluation of a causal model*. Journal of Vocational Behavior, 39, 110-128.
- Hansson, R., Dekoekkoek, P., Neece, W., Patterson, D.(1997). *Successful Aging at Work: Annual Review, 1992–1996: The Older Worker and Transitions to Retirement*. Journal of Vocational Behavior, Volume 51, Issue 2, Pages 202–233.
- Hayflick, L. (1994). *How and why we age*. New York: Ballantine Books.
- Hebel, P., Leuhede, F. (2010). *Les seniors, une cible délaissée*. Centre de Recherche pour l'Etude et l'Observation des Conditions de vie. Consommation et mode de vie. n°229. En ligne <http://archives.entreprises.gouv.fr/2012/www.industrie.gouv.fr/portail/chiffres/Les-seniors-une-cible-delaissée.pdf> , consulté le 4 novembre 2014.
- Henrard, J.C. (2002). *Les défis du vieillissement. La vieillesse n'est pas une maladie !*, Paris, La Découverte, Mutualité française.

- Huet, K. (2012). Bien choisir la durée de son crédit hypothécaire. En ligne sur le site Money talks. En ligne <http://moneytalk.levif.be/finance-et-bourse/immobilier/bien-choisir-la-duree-de-son-credit-hypothecaire/article-normal-269943.html> , consulté le 2 novembre 2014.
- Inserm Unité 687. (2009). *Santé publique et épidémiologie des déterminants professionnels et sociaux de la santé*, The Lancet.
- Jalby, V. (2014). *Analyse des données*. Document non publié, Université de Limoges, Limoges.
- Jomaux, F. (2009). *Statistiques descriptives*. Document non publié, Facultés universitaires catholiques de Mons, Mons.
- Keinan, A., Kivetz, R. (2011). *Productivity Orientation and the Consumption of Collectable Experiences*. Journal of Consumer Research, vol 37, No 6, pp 943-944.
- Kemper, H. C. G. (1994). *Physical work and the physiological consequences for the aging worker*. In J. Snel & R. Cremer (Eds.), *Work and aging: A European perspective* (pp. 31–46). Bristol, PA: Taylor & Francis.
- Kohli, M. (1986). *The World We Forgot : a Historical Review of the Life Course*. V Marshall (ed), *Later Life. The Social Psychology of Aging*, Beverly Hills, Sage.
- Kubeck, J. E., Delp, N. D., Haslett, T. K., McDaniel, M. A. (1996). *Does job-related training performance decline with age?* Psychology and Aging, 11(1), 92–107.
- Lalibre, (2011). *Age moyen auquel les jeunes quittent le nid : 21,6 ans*. En ligne sur le site Lalibre.be <http://www.lalibre.be/actu/belgique/age-moyen-auquel-les-jeunes-quittent-le-nid-21-6-ans-51b8dbd7e4b0de6db9c3823c> , consulté le 2 novembre 2014.
- Lawrence, R. H., Jette, A. M. (1996). *Disentangling the disablement process*. Journal of Gerontology: Social Sciences, 51B (4), S173–S182.
- Le Bigot, J-Y., Brée, J. (1999). *Le marketing générationnel: Un entretien avec Joël Yves LE BIGOT, Président de l'Institut de l'Enfant et de l'Institut du Senior Marketing*. Décision Marketing. Association française du marketing n°18, pp 11-14.
- LeBourg, E. (2006). *Le vieillissement. Faits, Peurs, Fantômes*, Ed. Vuibert, pp. 138.

- Le Serre, D. (2010). *L'influence de l'âge subjectif sur les comportements de consommation touristique des seniors*. Thèse de doctorat non-publiée en sciences de gestion, Université de Rennes, Rennes.
- *Les mamies-boomeuses, une nouvelle vie pour nos seniors*. Documentaire société de Cyril Denvers, diffusé sur France 5, le 02 décembre 2014, 21h40. 50 min.
- Leuleu, M. (2001), *Stéréotypes et travailleurs âgés. Le cas de la Belgique et des pays limitrophes : Luxembourg, Pays-Bas*, Rapport pour le bureau international du travail, ILO, Genève.
- Levinson, D. J. (1986). *A conception of adult development*. American Psychologist, 41, 3-13.
- Maggi, P., Delye S., Gosset, C., Vermeulen, B., Declercq, A. (2012). *Vieillir, mais pas tout seul. Une enquête sur la solitude et l'isolement social des personnes âgées en Belgique*. Edition de la Fondation Roi Baudouin. Mars.
- Mannheim, K. (1990) (première édition allemande 1928). *Le problème des générations*, Paris, Nathan.
- Marien, B., Beaud, J-P. (2003). *Guide pratique pour l'utilisation de la statistique en recherche. Le cas des petits échantillons*. Manuels. (Non Publié)
- Morrow, P. C., & McElroy, J. C. (1987). *Work commitment and job satisfaction over three career stages*. Journal of Vocational Behavior, 30, 330-346.
- Moschis, G.P., Lee, E., Mathur, A., Strautman, J. (2000). *The Maturing Marketplace Buying Habits of Baby Boomers and Their Parents*, Quorum Books.
- Moulaert, T., Leonard, D. (2012). *Le vieillissement actif : Regards pluriels*. Les politiques sociales, 1-2.
- Muffang, S. (2009). *La retraite ? Pas si simple ! Comment passer le cap*. Editions Ellipses.
- Nisbett, R. E., Wilson, T. D. (1977). *The halo effect: Evidence for unconscious alteration of judgments*. Journal of Personality and Social Psychology, 35, 250-256.
- Paillat, P. (1989), *Passage de la vie active à la retraite*, Paris, PUF.
- Palmore, E., George, L., & Fillenbaum, G. (1982). Predictors of retirement. Journal of Gerontology. 37,733-742.
- Paré, G. (2002). La génération Internet : un nouveau profil d'employés. HEC Montréal. Gestion. Vol 27. 84p.

- Park, D. C. (1994). *Aging, cognition, and work*. Human Performance, 7(3), 181–205.
- Pr  el, B. (2000). *Le choc des générations*. La Découverte. Broché. 263p.
- Portail fédéral belge. (2015). *Délégation syndicale*. En ligne http://www.belgium.be/fr/emploi/contrats_de_travail/dialogue_social/delegation_syndicale/, consulté le 27 juillet 2015.
- Portail fédéral belge. (2015). *Pensions et fin de carrière*. En ligne http://www.belgium.be/fr/emploi/pensions_et_fin_de_carriere/, consulté le 14 avril 2015
- Quadagno, J., Hardy, M. (1996). Work and retirement. In R. H. Binstock & L. K. George (Eds.), *Handbook of aging and the social sciences*, 4th ed., pp. 325–345. San Diego: Academic Press.
- Quinn, J. F., Burkhauser, R. V. (1990). *Work and retirement*. In R.H. Binstock& L. K. George (Eds.), *Handbook of aging and the social sciences*, 3rd ed., pp. 307-327. San Diego: Academic Press.
- Quinn, I., Burkhauser, R., & Myers, D. (1990). *Passing the torch: The influence of economic incentives on work and retirement*. Kalamazoo, MI: Upjohn.
- *Regards crois  s sur les perceptions de l’  ge dans l’accès à l’emploi*. A Compétences Egales, 1^{er} barom  tre, double enquête menée entre octobre 2013 et mars 2014.
- Reitzes, D., Mutran, E. (2004). *The transition to retirement: Stages and factors that influence retirement adjustment*. The International Journal of Aging and Human Development, Volume 59, Number 1, Pages: 63 – 84.
- Rifkin, J. (2014). *La nouvelle société du coût marginal zéro*, Les Liens qui Libèrent, 509p.
- Riley, M., Foner, A., Waring, J. (1988). *Sociology of Age*. In N. Smelser (ed), *Handbook of Sociology*, Newbury Park, Sage.
- Rowe, J., Kahn, R. (1997). *Successful Aging*. The Gerontologist, Volume 37, Issue 4, pp. 433-440.
doi: 10.1093/geront/37.4.433
- Ruhm, C. J. (1996). *Gender differences in employment behavior during late middle age*. Journal of Gerontology: Social Sciences, 51B, 1, S11–S17.

- Schaie, K. W. (1994). *The course of adult intellectual development*. American Psychologist, 49, 4, 304–313.
- Schmitt, N., & McCune, J. (1981). *The relationship between job attitudes and the decision to retire*. Academy of Management Journal, 24, 795-802.
- Semaan, S., Lauby, J., and Liebman, J. (2002). *Street and network sampling in evaluation studies of HIV risk reduction interventions*, AIDS Review, Vol. 4, pp. 213-223.
- Serrière, F. (2003). *Conquérir le marché des seniors*. Pearson Education France, Paris.
- Service public fédéral. (2015). *Outplacement*. En ligne <http://www.emploi.belgique.be/defaultTab.aspx?id=3494> , consulté le 6 mai 2015.
- Stoffman, D. (1996). *Entre le boom et l'écho, Boréal*. Collection Info-presse. (traduction de Boom, Bust and Echo), 304 p.
- Super, D. (1957). *The psychology of careers*. New York: Harper
- Talaga, J. A. & Beehr, T. A. (1989). *Retirement: A psychological perspective*. In C. L. Copper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 185-211). Chichester, England: Wiley.
- Tamaro-Hans, A., (1999). *Les incidences du passage activité/retraite sur le consommateur*. Décision marketing. No. 18 (Sept.-Déc. 1999), pp. 61-66.
- Taylor, M. A. & Cook, K. (1995). *Adaptation to retirement: Role changes and psychological resources*. The Career Development Quarterly, 44, 67-82.
- Taylor, M. A., & Shore, L. M. (1995). *Predictors of planned retirement age: An application of Beehr's model*. Psychology & Aging, 10, 7643.
- Thierry, D. (2006). *L'entrée en retraite : nouveau départ ou mort sociale*. Ed. Liaisons.
- Touzani, M., Salaani, T. (2000). *Le processus de validation des échelles de mesure : fiabilité et validité*, Séminaire de Méthodologie de Recherche du LIGUE, Tunis, Janvier, pp 296-298, 304.
- Tréguer, J-P. (2007). *Le Senior Marketing : Vendre et communiquer aux générations de plus de 50 ans*. 4^e édition. Paris. Dunod.

- Trends. (2012). *Crédit hypothécaire : toutes les nouvelles tendances*. En ligne sur le site Trends.be
[http ://trends.levif.be/economie/immo/credit-hypothecaire-toutes-les-nouvelles-tendances/article-normal-192233.html](http://trends.levif.be/economie/immo/credit-hypothecaire-toutes-les-nouvelles-tendances/article-normal-192233.html) , consulté le 11 mars 2015.
- Troadec, T. (1998). *Les salariés ont-ils un âge ?*, Gériologie et société, n°85.
- Ulrich, L., Brott, P. (2005). *Older Workers and Bridge Employment: Redefining Retirement. Issue Journal of Employment Counseling*, Journal of Employment Counseling, Volume 42, Issue 4, pp 159–170.
- Viola, J-M. (2005). *La gestion des transferts de connaissances entre générations*. Bulletin des bibliothèques de France [en ligne], n° 3, consulté le 15 juillet 2015.
- Warr, P. (1994). *Age and employment*. In H. C. Triandis, M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, 2nd ed., Vol. 4, pp. 485–550. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Williams, C. (2005). *La génération « sandwich »*. L’emploi et le revenu en perspective. Statistique Canada, vol 5, n°9. pp 18-24.
- Zoll, R. (1992) *Nouvel individualisme et solidarité quotidienne*. Essai sur les mutations socio-culturelles, Paris, Editions Kimé.

ANNEXES

Annexe I. a : Questionnaire focus group (actifs)

Deux parties :

1. discussion suivie d'une pause
2. présentation du projet

durée totale 2H30-3H00

Cible

Indépendants, cadres et dirigeants du secteur public ou privé bientôt retraités

Partie 1 focus group durée totale 1H30

Tour de table, chacun se présente brièvement (5 min)

L'animateur présente les observateurs et le but de la recherche.

Introduction (30 min)

Quand on dit retraite, qu'est-ce que cela évoque pour vous ?

- Aller plus loin dans l'analyse, demander pourquoi ?

Question sur les sentiments : comment vous projetez-vous dans la retraite, quelles questions vous posez-vous ?

- Aller plus loin dans l'analyse, demander pourquoi ?
- identifier les craintes, les espoirs, ce qui change ?

Capter des informations sur le vécu des couples dont un des membres serait déjà retraité. Si c'était à refaire, auraient-ils mieux préparé le passage à la retraite? Importance d'un accompagnement?

Ont-ils postposé des projets, des rêves pour la période de retraite

Analyse en détails (60 min)

Dans cette partie nous analysons 5 thématiques:

Dernier jour au travail/ fin de la carrière

Racontez-nous comment vous voyez votre dernier jour de travail ?

- Pourquoi ?

Racontez-nous comment vous voyez votre pot de sortie

- Pourquoi?

Comment se déroule votre dernière année au travail?

Comptez-vous garder des contacts avec des collègues?

- Pourquoi?

Info à récolter dans le cadre de la proposition d'organisation du pot de sortie, du cadeau idéal, d'un encadrement des seniors au travail.

Projet

Avez-vous déjà un ou plusieurs projets pour votre retraite? Pourquoi ?

C'est quoi un projet pour vous?, comment se prépare-t-il?

Avez-vous déjà réfléchi sur ce que vous allez faire à la retraite? Les deux prochaines années et plus tard ? Pourquoi ?

Avez-vous abordé ce sujet avec d'autres personnes déjà retraitées? pourquoi? serait-ce intéressant?

Vérifier des différences de comportement, de besoin en fonction du sexe, de la retraite simultanée ou non des deux conjoints

Sensibilisation/ préparation à la retraite:

Avez-vous suivi un programme de sensibilisation/ de préparation au passage à la retraite?

Selon vous de qui doit vous sensibiliser sur le sujet? Employeur? Etat? Syndicat? Mutuelle? qui d'autre?

Avez-vous entamé des recherches par vous-même sur le sujet?

Seriez-vous intéressé d'avoir un site internet qui vous guide sur le sujet?

Trouvez-vous intéressant de suivre une formation à la retraite si oui sous quelle forme? plusieurs samedis au matin? Espacés sur plusieurs soirées? Pendant les heures de travail?

A combien de mois/années avant la retraite?

Avez-vous des échos à partager avec le groupe en matière de passage à la retraite?

Quels sujets souhaiteriez-vous voir abordé dans ce trajet? finance? succession? santé? organisation au quotidien dans la vie?

Etes-vous prêt à financer vous-même cette formation?

Bénévolat

Qui est prêt à s'engager dans du bénévolat ?

Combien de temps êtes-vous prêt à consacrer ? Pourquoi ?

Dans quel secteur et pourquoi ?

Dans quelles structures et pourquoi ?

Quelles sont vos attentes ?

Approfondir si on évoque l'organisation d'activités, de gestion de club, quelle proportion des personnes est prête à s'investir?

Relations sociales :

De quels types de relations est composé votre réseau actuel?

- est-il essentiellement composé d'amis, de collègues?

Que voulez-vous améliorer dans vos relations sociales à la retraite?

- Pourquoi ?

Quels types de personnes voulez-vous rencontrer ?

- Pourquoi ?

Souhaitez-vous rencontrer des personnes d'autres régions ?

- Pourquoi ?

Souhaitez-vous faire des activités avec des plus jeunes (40-50 ans)

- Pourquoi ?

Souhaitez-vous faire des activités avec des plus vieux (+ 70 ans)

- Pourquoi ?

Souhaitez-vous garder des contacts avec des anciens collègues ?

- Dans quel cadre ?
- pourquoi

Quels types d'activités fait-on pour garder des relations sociales ?

- Pourquoi ?

Rencontrez-vous spontanément des personnes de votre âge?

- pourquoi?

capter les informations relatives aux personnes qui ont essentiellement un réseau professionnel ?
voir si leur réseau d'amis dépasse les frontières de leur ville.

Avant la pause on dit qu'une structure se met en place et qu'on va les faire réfléchir sur le sujet.

Pause

Partie 2 présentation du projet durée 1H00

1. On donne un one page à lire qui décrit le projet.

Proposer aux gens de réagir d'abord sur les aspects positifs

Qu'est-ce qu'ils trouvent bien?

Qu'est-ce qui les dérange? Comment alors améliorer?

Est-ce que c'est novateur?

Selon vous, quel type de retraité adopterait ce type de projet?

2. Travailler sur les techniques d'association.

si le projet devait se transformer en animal, ce serait quel animal?

pourquoi?

si le projet devait ressembler à une personne célèbre, laquelle?

pourquoi?

idem avec une couleur, quelle couleur et pourquoi?

Annexe I. b : Questionnaire focus group (retraités)

Deux parties :

3. discussion, suivie d'une pause

4. présentation du projet.

durée totale 2H30-3H00

Cible

ex indépendants, ex cadres et ex dirigeants du secteur public ou privé qui répondent à l'un des deux profils suivants :

- déjà retraités depuis maximum un an
- déjà retraités depuis plus d'un an, maximum trois ans

Partie 1 focus group durée totale 1H30

Tour de table, chacun se présente brièvement (5 min)

L'animateur présente les observateurs et le but de la recherche.

Introduction (30 min)

Comment s'est passé votre passage à la retraite?

comment l'avez-vous préparée?

comment l'avez-vous organisé?

Question sur les occupations : comment occupez-vous vos journées, semaines ?

- Aller plus loin dans l'analyse, demander pourquoi, quels types d'activités?
- Aborder l'aspect prix et pourquoi ce prix

Question sur les sentiments : comment vous projetez-vous dans la retraite, quelles questions vous posez-vous? Comment voyez-vous la suite?

- Aller plus loin dans l'analyse, demander pourquoi ?
- identifier, les craintes, espoirs, ce qui change ?

Capter des informations sur le vécu des couples dont les membres ne sont pas partis en même temps à la pension. Si c'était à refaire, auraient-ils mieux préparé le passage à la retraite? Importance d'un accompagnement? Coaching?

Le passage à la retraite, s'est-il déroulé comme prévu?

Ont-ils opté pour des activités, engagements définitifs pour toute leur pension?

Ont-ils postposé des projets, des rêves pour la période de retraite

Analyse en détails (60 min)

Dans cette partie nous analysons 5 thématiques:

1. Dernier jour au travail:

Racontez-nous comment il s'est déroulé ?

- Pourquoi ?

Racontez-nous le pot de sortie ?

- avez-vous souhaité en avoir un? Pourquoi? qui l'a organisé? qui l'a financé?

Info à récolter dans le cadre de la proposition d'organisation du pot de sortie, du cadeau idéal

Projet

Avez-vous déjà un ou plusieurs projets pour votre retraite? Pourquoi ?

C'est quoi un projet pour vous?, comment se prépare-t-il?

Etes-vous arrivé au bout de votre projet? pourquoi?

Avez-vous abordé ce sujet avec d'autres personnes déjà retraitées? pourquoi? serait-ce intéressant?

Sensibilisation/ préparation à la retraite:

Aviez-vous suivi un programme de sensibilisation/ de préparation au passage à la retraite?

Selon vous, qui devait vous sensibiliser sur le sujet? Employeur? Etat? Syndicat? mutuelle? qui d'autre?

Aviez-vous entamé des recherches par vous-même sur le sujet?

Auriez-vous été intéressé d'avoir un site internet qui vous guide sur le sujet?

Trouviez-vous intéressant de suivre une formation à la retraite si oui sous quelle forme? Plusieurs samedis au matin? Espacés sur plusieurs soirées? Pendant les heures de travail?

A combien de mois/années avant la retraite?

Avez-vous des échos à partager avec le groupe en matière de passage à la retraite?

Quels sujets auriez-vous souhaité voir abordé dans ce trajet? finance? succession? santé? organisation au quotidien dans la vie?

Etiez-vous prêt à financer vous-même cette formation?

3. Bénévolat

Qui est prêt à s'engager dans du bénévolat ?

Combien de temps êtes-vous prêt à consacrer ? Pourquoi ?

Dans quel secteur et pourquoi ?

Dans quelles structures et pourquoi ?

Quelles sont vos attentes ?

Approfondir si on évoque l'organisation d'activités, de gestion de club, quelle proportion des personnes est prête à s'investir?

4.Relations sociales :

Comment vivent-ils les choses?

- Pourquoi ?

Qu'est-ce qu'il leur manque?

- Pourquoi ?

Qu'est-ce qu'ils voudraient ?

- Pourquoi ?

Quel type de personnes veulent-ils rencontrer ?

- Pourquoi ?

Souhaitent-ils faire des activités avec des plus jeunes (40-50ans)?

- Pourquoi ?

Souhaitent-ils faire des activités avec des plus vieux(+ 70 ans)?

- Pourquoi ?

Ont-ils des contacts avec des retraités d'autres régions ? Souhaitent-ils en avoir ?

- Pourquoi ?

Ont-ils gardé des contacts avec des anciens collègues ?

- Dans quel cadre ?

- pourquoi

Quel type d'activités fait-on pour garder des relations sociales ?

- Pourquoi ?

Rencontrent-ils spontanément des personnes de leur âge?

- pourquoi?

Voir si le passage à la retraite a modifié leur réseau. Ont-ils renoués des liens avec d'anciens amis ? Se sentent-ils isolés? Capter les informations relatives aux personnes qui avaient essentiellement un réseau professionnel ?

Est-ce que l'étendue de leur réseau dépasse les frontières de leur ville?

Avant la pause on dit qu'une structure se met en place et qu'on va les faire réfléchir sur le sujet.

Pause

Partie 2 présentation du projet durée 1H00

1. On donne un one page à lire qui décrit le projet.

Proposer aux gens de réagir d'abord sur les aspects positifs

Qu'est-ce qu'ils trouvent bien?

Qu'est-ce qui les dérange? Comment alors améliorer?

Est-ce que le projet est novateur?

Selon vous, quel retraité adopterait ce type de projet?

2. Travailler sur les techniques d'association.

si le projet devait se transformer en animal, ce serait quel animal?

pourquoi?

si le projet devait ressembler à une personne célèbre, laquelle?

pourquoi?

idem avec une couleur, quelle couleur et pourquoi?

Annexe II : Guide d'entretien qualitatif (entreprises)

Pouvez-vous m'expliquer brièvement votre rôle dans l'entreprise ?

Quels sont pour vous les éléments clés d'une bonne politique de personnel ? Communiquez-vous sur des éléments de votre politique de personnel ? Lesquels et pourquoi ?

Pouvez-vous me parler de la CCT n° 104 concernant le maintien et l'emploi des travailleurs de plus de 45 ans ?

Y-a-t-il déjà des mesures prises en conséquence au sein de votre organisation ? Expliquez.

Quels ont été les éléments amenés dans la discussion par les différents partenaires autour de la table ?

(Si oui) Quelles actions prévoyez-vous d'entreprendre (en plus) pour augmenter ou maintenir l'emploi de ces travailleurs ?

Quels sont, pour vous, les obstacles de la mise en place de ces différents éléments ?

Quelle est votre politique en ce qui concerne le transfert des connaissances ?

Quelle est votre politique en ce qui concerne la formation et l'accompagnement au passage à la retraite ? Que faites-vous de concret au sein de votre entreprise ?

Voyez-vous un lien entre politique du personnel et RSE ? Expliquez

Dans quelle mesure pensez-vous que la formation et l'accompagnement à la retraite soient pertinents au sein de votre entreprise et surtout pensez-vous que cela peut constituer une partie de votre politique RSE ? Et pourquoi ?

Quel budget seriez-vous prêt à allouer par personne accompagnée ? Combien de temps ?

Quelle est la durée idéale de formation ? Pourquoi ?

Quels seraient les obstacles de la mise en place de ce système ?

Annexe III : Guide d'entretien qualitatif (consultants)

Pouvez m'expliquez brièvement quel est votre rôle?

Pensez-vous que certaines personnes vivent mal le passage à la retraite.

Pouvez-vous me parler de la CCT n°104. Qu'en pensez-vous ?

Est-ce que vous croyez que les gens se rendent compte de ce qui les attend?

Que pensez-vous des formations de préparation et d'accompagnement à la retraite ?

Est-ce que vous proposez des formations de préparation et d'accompagnement à la retraite ?

Est-ce que vous pensez que le secteur de formation et d'accompagnement et de préparation à la retraite est un secteur porteur et pertinent au sein des entreprises ?

Pensez-vous que les DRH soient réfractaires à ce genre d'initiative ? Si oui, Quels seraient pour vous les arguments à mettre sur la table pour lancer une activité de formation à la retraite, pour pouvoir convaincre un DRH de mettre en place ce dispositif ?

Est-ce que les sociétés d'outplacement proposent un accompagnement vers la retraite ? Est-ce leur rôle ?

Quel serait pour vous le concept idéal d'accompagnement et de formation à la retraite ?

Y a-t-il un profil type de personne susceptible de choisir cette formation de préparation et d'accompagner à la retraite ?

A partir de combien de temps avant la retraite pensez-vous qu'il serait pertinent de penser à communiquer avec les travailleurs au sujet de ces formations?

Annexe IV : Guide d'entretien qualitatif (enseignement)

Pouvez-vous me parler un peu de votre fonction dans l'école?

Quel est votre rôle en ce qui concerne les formations suivies par les enseignants ?

Concrètement comment cela se passe pour eux ?

Qu'y a-t-il d'organisé dans l'enseignement primaire en ce qui concerne la fin de carrière ?

Il y a-t-il une préparation à la retraite dans l'enseignement primaire ? Si oui, de quelle forme ?

Pensez-vous que ces formations soient utiles ? Pourquoi ?

Et vous, seriez-vous tenté de suivre ce genre de formation ? Pourquoi ?

Comment les fins de carrières sont gérées dans le milieu de l'enseignement secondaire ?

Y a-t-il une différence avec l'enseignement primaire ?

Avez-vous des projets dans le futur concernant la gestion de fin de carrière au sein de votre établissement ?

Annexe V : Retranscription des entretiens qualitatifs

Interview I : Mme Limburg, DRH de Ferring à Alst

Donc pour rappel, la CCT 104 vise l'emploi et/ou le maintien des travailleurs de plus de 45 ans en entreprise, il convient donc en général de préparer un plan.

Je me rappelle parce qu'on a ce plan ici en effet. Ça date de 2013. On l'a révisé en 2014.

Pouvez-vous m'expliquer brièvement votre rôle au sein de l'entreprise ?

Ferring est une entreprise pharmaceutique. Nous sommes 26 dont grosso modo la moitié sont des gens qui sont sur la route, les account managers et l'autre partie sont les responsables administratifs qui travaillent ici à Alst. On est divisé en 3 départements au niveau marketing sales ; les gynécos, les urologues et gastrologie. Et puis dans chaque département il y a aussi une assistante qui fait l'administration, il y a aussi un business unit manager qui fait la comptabilité de l'unité et il y a les account managers qui vendent le produit. Ici dans le département administration il y a le département financier, regulatory medical affairs (registration des médicaments), il y a le general manager, il y a aussi qq1 à la réception (customer service) et puis il y a moi qui m'occupe des RH donc l'administration et le suivi de la législation sociale, l'éducation, la formation des gens ainsi que tous ce qui est procédure (de l'internationale). Il y a aussi tout un département de Ferring national sur les éthiques. Comment il faut gérer les affaires, comment il faut se comporter,... je me charge donc de la coordination entre F international et F en Belgique. Nous sommes donc une filiale de Ferring dont le siège social se trouve en Suisse. Il y a une grosse partie gérée par eux que l'on doit traduire ici en Belgique.

En ce qui concerne la CCT 104, il y a-t-il quelque chose de concret mis en place au sein de l'entreprise ou pas encore et justement peut être pourquoi ?

En effet quand on a du faire ce plan on a d'abord analysé l'âge des personnes qui travaillent chez Ferring et là on a vu que en effet à ce moment-là on est 24 et de ces 24 il y en a 13 qui sont âgés de plus de 45 ans. Quand on voit l'âge, on a plutôt le problème qu'on a plus de jeunes. La personne la plus jeune a plus de 30 ans. Donc pour nous ce n'est pas la question d'attirer les gens de plus de 45 ans mais plutôt l'inverse. Et d'autre part créer un environnement pour que ces gens puissent continuer à travailler chez Ferring. Quand on regarde le plan qui date de 2014, entre temps tout le monde a pris un an, et vous voyez ici que

la plupart des gens sont entre 40 et 50 mais il y en a quand même 5 de plus de 50 ans. Alors comme mesure qui était déjà un peu en place c'est que l'on donne des jours d'ancienneté ; Donc un jour par 5 ans de service. Vu l'âge et l'ancienneté des personnes qui travaillent ici, il n'est pas étonnant que l'on donne 2, 3 jours d'ancienneté en plus. On est aussi très flexible au niveau de l'adaptation du travail. Vous connaissez, mais maintenant ça a changé ; le crédit-temps. Légalement, on est obligé de donner ce droit à 5% des gens dans l'entreprise. Naturellement quand il y a une vingtaine de personne, il n'y en a qu'un qui peut le faire. Les autres doivent attendre. Donc nous d'un côté, on a augmenté ce pourcentage jusqu'à 15%. Et de l'autre côté on a donné la possibilité aux gens de travailler moins. Pas sous forme de crédit-temps mais dans un contrat à temps partiel.

Toujours pour les employés de 45 ans ou plus ?

Non, on donne cette possibilité à tout le monde. Les personnes moins âgées ont souvent des petits enfants et là aussi ça peut leur faciliter la combinaison vie privée/professionnelle. En mars 2014 il y avait 8 personnes sur les 24 qui travaillaient en temps partiel. Comparé à d'autres entreprises, c'est pas mal parce-qu' il n'y a pas beaucoup d'entreprises qui sont ouvertes à ça, car ce n'est pas facile dans une petite société comme celle-ci. C'est toujours difficile. Les account managers qui sont sur la route organisent leur travail comme il l'entend. Ils ont des objectifs mais ils peuvent travailler chez eux. Ils ne doivent venir qu'une fois ou deux par mois ici à Alost. Pour ce qui est de l'administratif, on a commencé implémenter un système de télétravail. Pcq avant c'était un peu cas par cas et souvent avec la décision du responsable. Les possibilités n'étaient pas égales que pour tout le monde car ça dépendait du responsable. Une personne en temps plein peut rester deux jours par mois à la maison. Avec une certaine procédure tt de même. Jusqu'à maintenant il y a des personnes qui en font emploi, d'autres qui ne veulent pas et qui ne sentent pas l'aise. Chacun est libre.

*Est-ce qu'il y a des actions que vous comptez entreprendre en plus que celles déjà annoncées.
Est-ce qu'il y a déjà une stratégie de long terme par rapport à cette problématique ?*

Je ne crois pas pour l'instant. Personnellement, avec toutes les mesures que le gouvernement prend pour l'instant, et que les gens vont devoir travailler plus longtemps, il faudra dans l'avenir prévoir des actions plus profondes pour permettre à tout le monde, parce que vois pas quelqu'un a 66 ans de travailler encore à temps plein dans la société. Il faut voir parce-que il y a des gens qui ne sont pas intéressés de travailler moins. Qui se sentent bien, qui veulent l'argent ou parce-que ça leur plaît. Avant les gens pouvaient prendre leur prépension à 58 ans

mais maintenant ça ne sera plus possible. Il y aura une plus grande demande de la part des gens d'avoir plus de flexibilités. Bien entendu cela dépend du poste occupé. Par exemple moi je ne pourrai pas prendre de temps partiel. Je dois travailler le temps que j'ai et dont j'ai besoin pour mon travail.

Ce qui est positif chez nous aussi, c'est que ces dernières années on a engagés de gens de 45+. Pour certains cas il y avait une aide importante du gouvernement pour engager ces gens afin d'avoir une réduction des charges qui sont très importantes. Seulement là aussi le gouvernement va faire des épargnes. C'est un peu contradictoire parce qu'ils veulent que tout le monde travaille plus longtemps, que les gens de 45+ ne soient plus au chômage mais travaillent. Mais pour un employeur, ce qui était attractif peut être aussi diminué maintenant.

Et donc ici vous parlez justement des avantages ou des aides que vous pouvez recevoir afin d'engager des gens de 45+, quels sont alors les freins à ce genre d'initiatives (législatifs ou au sein de l'entreprise) pour motiver les gens à rester ?

Pour les gens qui travaillent ici et qui ont déjà une certaine ancienneté, je crois que ce sera la charge du travail. Parce-que on va augmenter ce qu'on attend d'une personne à cause d'un climat économique qui n'est pas forcément favorable à l'entreprise. Je pense qu'il faudra trouver une manière de permettre aux gens de travailler moins s'ils en ont besoin. Mais de nouveau les anciennes mesures (crédit temps à 50, puis 55ans puis maintenant 60). Il y a 2 personnes qui avaient choisis ça (donc à 50 ans on retire un jour) jusqu'à la fin de la carrière. Et ça marchait bien, ils arrivaient à gérer.

Alors ici on a parlé de la CCT 104, j'aimerais maintenant savoir s'il y a des formations ou des dispositifs au sein de l'entreprise pour préparer ou pour accompagner le passage à la retraite ? Et dans le cas contraire, quelles en sont les raisons ?

Pour l'instant il n'y en a pas. Parce qu'il n'y a personne qui soit près de la pension. Ça aurait pu être le cas mais vu que l'âge du passage à la retraite à augmenter cela est retardé. On n'a jamais eu de demandes. Mais d'ici quelques années on y sera probablement.

Et pensez-vous que ce genre de formation soit nécessaire ? A savoir des formations articulées par exemple sous forme d'ateliers de discussion sur différents thèmes relatifs à la pension ou encore une mise en réseau des jeunes seniors avec un intervenant extérieur ou un consultant ?

Plutôt dans le genre de discussion sur ce que l'on va faire après ? Ou plutôt comment est-ce qu'il faut faire au niveau administratif avec sa pension ?

Un petit peu des deux

Je crois que dans une société où il y a beaucoup de personnes ça ne serait pas une mauvaise idée certainement au niveau de l'explication de l'administratif. Pour ma part je suis des formations continuellement et c'est déjà une grande question même pour quelqu'un qui donne les cours ce n'est pas toujours évident de se projeter parce que c'est loin. Pour ce qui concerne la vie après, je trouve que l'employeur il a ses responsabilités certainement pour expliquer et donner toutes les possibilités à qq1 de s'informer mais d'un autre côté ce qui se passe après ça touche plus de la vie privée et de la responsabilité individuelle. Et en plus dans les plus grosses entreprises il y a plus de départs à la retraite. Ici il n'y a presque personne de concerné pendant un moment. C'est une question que je me pose quand même. Même si c'est quelque chose qui ne nous touche pas directement ou pas tout de suite mais dans l'avenir ce sera une question pertinent car on aura tout un groupe qui va aller à la retraite. Mais je crois que pour plusieurs personnes ça peut être un peu un choc de passer d'un coup à la retraite. D'un autre côté le problème pour nous c'est que tous ces gens vont partir d'un coup on va donc perdre beaucoup d'expérience.

En général dans votre politique vous engager plus souvent des gens d'expérience ?

On a engagé des gens d'un certain niveau, on a recherché ceux qui avaient une belle expérience. Le grand avantage, comme on est petit c'est que l'on n'a pas besoin de former les autres gens. C'est donc très bien d'avoir qq1 qui peut démarrer directement.

Serait-il alors difficile d'investir dans des formations de préparation à la retraite ?

Ce n'est pas une priorité pour l'instant. Parce que la question ne se pose pas encore. Je n'ai pas de demandes. Ici on a 8 personnes entre 50 et 54 ans on a donc 10 ans avant qu'il ne prennent leur retraite.

La décision résulterait alors plutôt d'une demande des employés ?

La chose que je sais maintenant à propos de mes employés c'est qu'ils pensent plus à leur vie privée qu'à leur pension. J'ai deux questions qui reviennent en fonction de l'organisation ; Soit ce sont des gens avec de jeunes enfants qui veulent travailler moins, soit ce sont des gens plus âgés qui ont déjà eu des problèmes de santé et qui demande de travailler moins.

Je n'ai encore rien reçu en ce qui concerne la retraite ou la pré-retraite. C'est encore trop loin pour les gens. Je crois très honnêtement qu'au niveau économique la question sera : Comment dans 10 ou 15 ans on va gérer tous ces gens qui vont partir ? Maintenant la législation peut encore changer donc rien n'est moins sûr.

Et que pensez-vous du fait que ces formations soient intégrées à une politique de RSE pouvant également remplir les conditions de la CCT 104 ?

Je me pose la question de savoir si il y a des entreprises qui mettent vraiment tout un dispositif en place ou dédié aux personnes partant à la retraite. Il faut quelque chose en place pour que les gens se sentent bien au travail mais il ne faut pas les stigmatiser non plus.

Mon opinion c'est que l'employeur n'a pas de responsabilités dans la vie privée de l'employé. Cela ne doit pas devenir du paternalisme. De l'autre côté, je trouve que comme l'employé a donné une partie de sa vie à l'entreprise, la société pourrait aussi avoir sa part de responsabilités. Si en tant qu'employeur tu sens qu'il y a un groupe de personnes qui le demande, tu dois le faire. Sinon il faut respecter la vie privée. Mais effectivement je crois que peu de sociétés vont investir de l'argent dans des personnes qui partent. Maintenant quelqu'un qui a travaillé 30 ans dans l'entreprise pourquoi pas. C'est peut être mieux d'offrir la formation plutôt qu'un presse papier ou une montre. Il ne faut pas l'imposer, ça doit venir d'une demande.

Vous désirez ajouter quelque chose ?

Non je pense qu'on a fait le tour, il faudra voir pour l'avenir comment ça se passe. Mais de moi-même je ne proposerais pas ces formations.

Interview II : Mme Cambier, DRH au SPW à Jambes (Namur)

Pouvez-vous me parler un peu de vous et de votre rôle dans l'organisation ?

Je travaille à la direction des ressources humaines. Chez nous, la direction des ressources humaines est une direction « projet » sur différentes thématiques et nous sommes un support pour toutes les autres directions générales opérationnelles. Au sein du SPW il y a deux directions que l'on peut appeler transversales. Il y a le secrétariat général dont nous on fait

partie, il y a la DGT qui s'occupe de tout ce qui est financier, mobilier, immobilier et informatique.

Alors moi dans le cadre de la direction des ressources humaines, j'ai quelques projets à gérer. Il y en a pour lesquels je suis la gestionnaire responsable et d'autres où je participe. Et donc ici à l'heure actuelle je travaille sur un projet SAMBA pour connaître la satisfaction et le bien être des travailleurs. Ca c'est le projet dont je suis référent. Je travaille sur le projet mobilité interne et j'ai un projet qui est en stand by pour le moment, c'est le projet transfert de connaissances. Et c'est dans ce cadre-là qu'il y avait la gestion des départs des agents.

Alors justement, pouvez-vous me parler de la gestion des départs au sein de votre entreprise ?

- C'est un projet plutôt récent qui date de quelques années depuis 2011. Et donc il a été mis en place un projet pilote de gestion de départs des agents. Un certain nombre d'agents devaient partir dans un laps de temps assez raisonnable. Et le problème c'était qu'il fallait définir quels agents allaient partir mais pas trop rapidement parce que qu'il y avait une nécessité de transfert de connaissance. Donc là les agents volontaires étaient invités à un entretien individuel et il y avait plusieurs choses qui étaient vérifiées. L'objectif, c'était vraiment accompagner l'agent dans le processus de sa fin de carrière. Favoriser le transfert de compétences. Donc il y avait l'aspect reconnaissance aussi. Et puis favoriser la continuité du service. Donc en fait, on expliquait aux agents toutes les possibilités, toutes les démarches qu'ils avaient à faire et voir un petit peu s'il y avait des soucis, ainsi que les offres qui leur sont proposées. Nous sommes attachés à un service social qui propose des séances d'information et des formations pour les agents qui vont prendre leur retraite. Ce sont des formations par thématique, en eunologie par exemple qu'ils peuvent suivre s'ils le désire.

On voyait aussi la place que l'agent occupait au sein de son service, quel fonction, quels tâches et s'il y avait une continuité assurée dans le service.

Combien des personnes ont été reçue dans ce cadre ?

Sur les 64 personnes qui ont été contactées, il y en a eu 24 qui ont été reçues.

Quels étaient les critères pour être contacté (limite d'âge,...) ?

On a pensé que c'était bien de contacter les gens deux ans avant le départ en retraite, comme ça cela permet un transfert de connaissance ; Sinon le laps de temps est trop court pour pouvoir éventuellement former un collègue.

Il y avait trois volets abordés pendant l'entretien ; Un volet administratif, un volet d'analyse du poste occupé par l'agent, et un volet ressenti de l'agent pour avoir des pistes d'amélioration pour la suite de sa carrière. Il y avait également une proposition pour répondre à une enquête de satisfaction, il y avait un document sur le transfert de connaissance et un petit cadeau.

Vous avez dit qu'ils étaient mis en relation avec un service social, comment ça se passe ?

On n'assure pas vraiment la relation. Tout au long de la carrière ils ont des contacts avec ce service social qui est le service social du gouvernement wallon. Pour les formations relatives à la pension c'est eux qui doivent s'adresser au service social. Mais je ne suis pas sûr. Ces formations sont gratuites pour les agents. Ils pouvaient même pour ceux qui sont en fonction faire ces formations pendant les heures de service.

Est-ce qu'il y en a beaucoup qui prennent l'initiative de s'adresser au service social pour avoir une formation ?

On est beaucoup d'agents mais peu prennent vraiment l'initiative. Peut-être parce que les thématiques ne sont pas accessibles à tous. Parce qu'un ouvrier ne sera pas forcément intéressé par un cours d'œnologie par exemple. Les thématiques ne sont pas abordables par tout le monde.

Il y a diverses thématiques mais est-ce qu'il y a des thématiques vraiment axées sur la vie après le travail, le couple... ?

Non ce sont plutôt des activités « loisirs ».

Que penseriez-vous alors de proposer des formations de préparation et d'accompagnement à la retraite aux personnes qui doivent prendre leur retraite dans les deux ans ?

D'abord je pense que c'est important que l'agent ai une valorisation de sa carrière et qu'il soit reconnu dans le travail qu'il a fait pour que ça se finisse bien. La plupart des employés savent ce qu'ils vont faire à la pension mais pour certains, en effet, il faudrait peut-être un accompagnement. Peut-être pas psychologique parce que je pense que ça serait rébarbatif pour beaucoup de monde mais au moins d'avoir d'autres pistes d'activités ou des propositions de groupements, ils pourraient entrer dans des ASBL ou quoi. Ou peut-être un service qui pourrait les guider un petit peu plus pour la suite et aussi un service qui pourrait leur expliquer les changements dans la gestion de leur temps,... leur expliquer à quel point ce sera différent.

Le problème ici, c'est que l'on a des agents qui sont de tous niveau, qui ont fait un travail de terrain ou administratif et c'est difficile de s'adresser à tout le monde et que tout le monde comprenne et entende. Il faudrait adapter son langage à chacun mais c'est loin d'être évident.

Pensez-vous que dans l'idéal il faudrait que ces formations viennent de l'intérieur ou soient proposées par un formateur extérieur. Ou bien vous assurez juste la mise en relation entre l'agent et l'organisme de formation ?

Je pense qu'il faut différentes formules. Nous en tout cas on a un gros travail à faire sur la valorisation des compétences mais pour la suite, laisser le choix aux agents. Nous n'avons pas à imposer quoi que ce soit en ce qui concerne la vie privée des agents. Pour la suite offrir un panel de formations, des contacts et leur laisser le choix de faire la démarche ou non.

Sinon des formations inter entreprise on pourrait le faire mais sans inscrire les gens obligatoirement. Le tout c'est qu'ils sentent qu'il y a un soutien mais pas d'obligation.

Si jamais c'était un intervenant extérieur, quel serait le budget disponible pour ce genre de formation ?

Je ne sais pas du tout, les budgets c'est un autre service qui s'en occupe.

Que pensez-vous des entreprises qui ont du mal à sortir de l'argent pour des gens qui s'en vont finalement de l'entreprise ?

Le problème c'est que ce n'est pas évident étant donné que beaucoup d'entreprises font face à des restrictions budgétaires. Maintenant, personnellement, ce serait à la région au fédéral, ... à montrer l'exemple et entreprendre ce genre de projets tout en argumentant sur les côtés positifs de la chose.

Il y a des choses qui sont faites chez nous au niveau de l'humain mais il y a encore beaucoup de choses à faire. Le problème c'est que pour faire bouger quelque chose c'est comme faire bouger une montagne. Ça prend toujours beaucoup de temps. Il y a plein d'idées, plein de projets en attente. Ça la région trouve ça positif pour ses agents d'offrir ce genre de choses. C'est du donnant donnant finalement.

Y a-t-il une aide financière disponible pour les autres organisations afin de favoriser ce genre d'initiative ?

Ce n'est pas de notre ressort il faudrait voir avec le gouvernement wallon.

Vous avez parlé de projets en cours et d'idées, avez-vous des exemples concrets ?

On aimerait continuer à travailler sur tout ce qui est transfert de connaissance

Y a-t-il une demande des agents concernant le transfert de compétence ?

Les gens qui sont venus aux entretiens étaient ravis. Maintenant il n'y a pas vraiment de demandes car ils ne sont pas non plus au courant de tous les projets en cours.

Pensez-vous que les formations de préparation et d'accompagnement à la retraite sont un secteur porteur ?

Porteur je ne sais pas mais oui ça semble positif. On vieillit tous donc.. je pense que ces formations pourraient aussi être dispensées par des personnes déjà à la retraite. Je pense qu'à l'heure actuelle être retraité dans la majorité des gens ce n'est pas la fin de la vie. Il y a un changement de mentalité à ce niveau-là.

Quel sont les éléments clés d'une bonne politique de personnel ?

Je pense qu'il faut une très bonne communication avec tout le monde car nous sommes une grosse structure. Mais aussi l'écoute en fonction du type d'agent qui travaille. Et je pense qu'à l'heure actuelle il faut se centrer sur le bien-être au travail. Un travailleur qui est bien est un travailleur qui est plus efficace. Maintenant il faut être réaliste, il faut jouer avec les budgets ce n'est pas facile.

Quels ont été les arguments mis sur la table pour cette politique de transfert de connaissance ?

On a d'abord fait une expérience pilote et l'argument ça avait été la pyramide des âges. On avait beaucoup de personnes qui allaient partir à la pension et donc il fallait avoir une continuité dans les services. Il y avait bien entendu l'argument du bien-être au travail et de la fin de carrière mais c'est surtout la pyramide des âges qui a joué.

NB : Nombre d'agents : un peu moins de 10.000

Interview III : Mme Meewis, cariste et déléguée syndicale CLW (Courcelles)

Il s'agit ici de l'interview de Muriel qui a la double casquette d'ouvrière (snelliste/cariste) et de déléguée syndicale. Elle donc également membre du conseil d'entreprise. Elle travaille depuis 12 ans au Centre Logistique de Wallonie (CLW) dont l'unique collaborateur est Lidl. Le CLW livre tous les dépôts Lidl de Wallonie.

REMARQUE : J'ai préalablement fait un tour du dépôt pendant lequel elle m'a montré les différentes fonctions du centre et ainsi me comprendre la pénibilité du travail.

- Pouvez-vous me parler de la CCT n° 104 concernant l'emploi des travailleurs de + 45 ans ?

La CCT n° 104 est d'application étant donné que le centre comporte environ 150 employés. Tous les mois les propositions relatives aux maintiens et à l'embauche des+ est étudié en CPPT et si la proposition est validée elle est discutée en conseil d'entreprise (CE). Le directeur, le DRH, La déléguée syndicale peuvent proposer des mesures. Mais à l'issue du CE qu'une proposition est validée ou rejetée. L'employeur fait alors le plan d'action qu'il doit envoyer à une commission paritaire. Chaque année, il y a une évaluation qui est faite. Une personne de la commission est alors envoyée sur place. Elle peut également proposer des idées pour améliorer les conditions de travail de fin de carrière.

L'employeur peut notamment reprendre un ou plusieurs des domaines d'action proposé par la CCTn°104. La liste est exemplative et non-limitative. Dans le cas du CLW un changement des mentalités s'opère depuis maintenant deux ans. Les employeurs sont plus focalisés sur l'humain.

- 1) La première proposition est la réduction de la pénibilité de la charge de travail.

Il s'agit d'une formation interne avec comme but de spécifier

- a) La préservation du bien-être des travailleurs de 45 ans et plus
- b) La prévention de possibles obstacles physiques ou psycho-sociaux engendrés par la vieillesse éventuellement en combinant avec l'ancienneté

Les propositions :

- Ergonomie => Adapter les outils de travail

- Poste poubelle=> s'occuper de vider les poubelles
- Service contrôle : Ce qui permettrait également de pouvoir contrôler les réclamations des filiales
- Mise en ordre et nettoyage journalier de chaque allée y compris le frigo
- Nettoyage des machines

Les employés à partir de 45 ans se voient proposer par le représentant du personnel les tâches décrites ci-dessus afin de réduire la pénibilité de leur travail. Cette proposition ne se fait pas systématiquement à 45 ans et vaut aussi pour les employés qui ont été malades ou accidentés du travail. De manière générale, si le travail s'en fait ressentir la déléguée syndicale en parle avec l'intéressé et lui propose d'autres tâches un peu moins éprouvantes. Ils peuvent également bénéficier d'un rôle de formateur (parrain/marraine) et ainsi transmettre leurs connaissances et leur savoir-faire aux stagiaires, étudiants,...

Madame Meewis me précise bien qu'au niveau de la logistique, il n'y a pas de solutions évidentes. Elle voudrait bien trouver plus de solution mais dans la pratique ce n'est pas toujours possible. Il faut également ajouter que les postes moins pénibles ne sont pas de tout repos non plus. Et il n'y a pas de places pour tout le monde. Enfin, certains employés refusent d'accepter ce changement tout d'abord parce qu'ils sont bien là où ils sont. Deuxièmement parce qu'ils n'ont pas envie de subir les remarques des plus jeunes et d'être marginalisés.

- 2) La deuxième proposition c'est de permettre aux employés de réduire leur temps de travail et de prendre un crédit-temps ou une pause carrière. Mais très peu optent pour cette option étant donné que c'est se priver d'une partie de leur salaire.
- 3) Troisièmement il est possible pour les 45+ de quitter le centre et d'aller en magasin. Mais ils doivent subir une évaluation et ils ne correspondent pas toujours forcément à ce type de travail.

- Quelle est votre politique en ce qui concerne la préparation et l'accompagnement à la retraite ?

- Ici il n'y a rien d'organisé.

- Mais y a-t-il une demande ? Est-ce que les employés en fin de carrière pensent à la retraite ?

- Il y a un an on y pensait. Mais avec la fin des prépensions et l'augmentation de l'âge de la pension on n'y pense plus.

- Pensez-vous qu'une formation de préparation et d'accompagnement à la retraite soit pertinente au sein du CLW. Quel serait la formation idéale ?

- Je trouve ça bien et c'est en adéquation avec notre mentalité. Mais c'est notre client(Lidl) qui prend les décisions et il y a peu de possibilités que l'enseigne alloue un budget pour cela. Sinon si on disposait d'un budget j'opterais pour une formule qui permette de réduire petit à petit sa charge de travail avec un accompagnement sur 6 mois min avec une petite séance d'information de 2h pour que les employés se rendent comptes psychologiquement. Ils n'en sont pas toujours conscients. Cela leur laisse le temps de voir venir.

Donc en tant qu'employeur et si on avait un budget je serais pour, car c'est un respect des aînés, un respect de l'être humain. Je suis pour une sociabilité du milieu de travail. Et on y passera un jour. Mais en tant qu'employée je n'en ressens pas le besoin.

Interview IV : Dirk Tack, DRH chez BASF à Waterloo

Pouvez-vous m'expliquer brièvement votre rôle dans l'entreprise ?

Je suis responsable d'une plateforme de services RH disponible dans les différentes entités de BASF en Belgique. Nous constituons ici, à Waterloo un point de contact entre les spécialistes, les employés et tout ce qui concerne le développement.

Quels sont pour vous les éléments clés d'une bonne politique de personnel ?

Pour ne pas trop m'étendre sur le sujet qui est par ailleurs assez riche, je dirais que l'élément clé c'est la qualité des collaborateurs dans le sens large. Un des 4 piliers stratégiques de BASF au niveau des ressources humaines c'est d'avoir la « best team ». Cela se traduit par avoir d'excellents leaders (avec de bonnes formations, de bons outils,...), d'excellents employés (formation, développement,...) et un excellent environnement de travail (environnement dans le sens large : matériel, bureau, sport, activités, nourriture,...).

Communiquez-vous sur des éléments de votre politique de personnel ? Lesquels et pourquoi ?

Je pense qu'il faille communiquer tout court. Il faut informer mais également sensibiliser les parties prenantes à la stratégie d'entreprise. En plus des collaborateurs actuels il est également important de communiquer la stratégie aux futurs collaborateurs potentiels, ou pas ou même encore aux familles des employés, bref aux citoyens dans le sens large.

Alors tous les trois ans on fait une « employee survey » pour savoir si les gens comprennent bien la stratégie du groupe (NB : Ce n'est pas une évaluation). Il faut sans cesse répéter l'information. Cette enquête sera la base pour un plan d'action.

Pouvez-vous me parler de la CCT n°104 concernant l'emploi des travailleurs âgés ?

Alors oui, on a une convention au conseil d'entreprise qui vise à maintenir les 45+ au travail. C'est donc toujours en lien avec notre stratégie qui vise la qualité de vie et de l'environnement du travailleur. Néanmoins, il n'y a pas de politique spécifique pour favoriser l'emploi des travailleurs plus âgés. Des plus jeunes non plus.

Il y a peu de règles qui concernent uniquement les 45 + MAIS les règles mises en place pour tout le monde sont influencées par les 45+.

Ex : Home Office ; A la base, ce sont plutôt les employés de plus de 45 ans qui ont fait la demande. Par la suite j'ai décidé de le proposer à tout le monde.

Dans les dispositifs mis en place, pour tout le monde donc nous retrouvons ;

- Une grande flexibilité des heures de travail (NB : le nombre d'années d'ancienneté joue sur le nombre de congé annuel. Rapport directement proportionnel)
- Le Home Office
- La prévention maladie : On propose des examens médicaux dont la fréquence et la nature sont ici liés à la tranche d'âge
- On donne la possibilité à tout le monde de faire des temps partiels, même ceux qui ont une fonction de manager
- On donne aussi la possibilité de prendre moins de responsabilités (manager-> expert) pour ainsi alléger sa charge de travail. C'est rare mais c'est possible.
- Donc on ne segmente pas les 45+, car on trouve cela discriminatoire. Même si, en finalité, ce sont ceux qui profitent plus des avantages cités ci-dessus, tout le monde y a droit.
- Y a-t-il des actions que vous prévoyez d'entreprendre en plus pour maintenir ou augmenter l'emploi des 45 + ?

- Non pas vraiment. Annuellement, on regarde les stats (maladie, absentéisme,...) et on voit s'il y a quelque chose d'anormal. Pour le moment, il n'y a rien de spécifique.

Quelle est votre politique en ce qui concerne la formation et l'accompagnement au passage à la retraite ? Que faites-vous concrètement ?

Chaque année, on fait ce qu'on appelle un plan de développement. C'est un entretien entre le manager et l'employé pour discuter de l'avenir de celui-ci à court et long terme. Vers l'âge de 55 ans on commence à demander ce qu'ils voient pour leur avenir,... Ici, il faut savoir que très peu de personnes optent (ou optaient) pour une prépension car beaucoup travaillent jusqu'à 62, 65 ans. Donc voilà, on discute avec la personne et une fois qu'elle émet le désir de partir on la met en relation avec une société de formation extérieure et elle a la possibilité d'y aller avec son ou sa partenaire. Si elle décide d'y participer, nous offrons la formation. Mettre le nom des flamands

Pour le moment on a un contrat avec une société néerlandophone mais encore rien pour les francophones. Nous avons reçu un mail de Sequoia Ways, il faut que je regarde.

Y a-t-il une demande pour ce type de formation ?

L'origine du projet est induite par une demande, certes, mais très faible. Depuis le début (il y a plus ou moins 10 ans) seulement deux personnes ont choisi d'aller jusqu'au bout du processus.

La majorité des gens savent ce qu'ils vont faire après. Et ceux qui ne savent pas vraiment vont se retirer petit à petit avec des réductions d'heures de travail.

Quels sont les critères déterminants dans le choix de l'organisme de formation ?

Le critère principal c'est un « scope » très large ; La formation doit bien couvrir tous les aspects de la pension aussi bien informatifs que social ou encore financier, ...

Quel est le budget alloué à ce dispositif ?

On n'a pas vraiment de budget fermé on fait ça à la demande. Vu qu'il y a peu de personnes qui demandent la formation, peu de budget y est consacré. Mais on ne refusera jamais d'offrir la formation à ceux qui la désirent. Car cela fait toujours partie de notre mission d'assurer la qualité de vie de l'employé. Aussi bien au travail que la qualité de vie après BASF.

Il y a d'ailleurs une ASBL dont les membres sont des pensionnés de BASF (il faut avoir quitté directement BASF l'année de sa pension) ; Les « Silvers ». Il y a environ 80 personnes (avec un noyau dur de +- 45 personnes). BASF fait chaque année une dotation d'environ 10 000 eur pour l'organisation d'un dîner annuel mais aussi balade en bateau dans le port d'Anvers (Flandria), visite de musée, Ypres (expo guerre 14/18), concert classique.

Voulez-vous ajouter quelque-chose ?

Oui, en 2008 dans le cadre d'un licenciement collectif nous avons proposé une formation d'une demi-journée sur la pension, la prépension, les assurances,... C'était un intervenant externe qui avait donné cette formation. Mais je ne me rappelle plus du nom. 15 personnes y avaient participées plus ou moins.

Vous pouvez aussi aller chercher des infos sur www.senioren.net . C'est un site de mise en réseau régional avec tout un tas d'infos.

Interview V: Mme Sente, DRH au CHWAPI à Tournai

- Pouvez-vous me parler un peu de vous ?

- Je m'appelle Vinciane Sente et je suis directrice des ressources humaines pour l'ensemble de l'institution qui comprend 2200 travailleurs salarié. L'institution comprend aussi des médecins qui ont un statut indépendant et quelques para-médicaux également sous convention d'entreprise et indépendants, çad qui ne dépendent pas des ressources humaines. On gère l'ensemble des calculs de paies ainsi que des obligations légales vis-à-vis de l'employeur et des organismes sociaux.

Le département RH qui s'occupe de la vie des contrats ainsi que du suivi du bien-être du travailleur. Dans un hôpital , on accorde naturellement beaucoup d'importance à la médecine du travail. Ce département a également mis au point un outil informatique qui sert de tableau

de bord de gestion pour aider le management à coordonner tous les horaires différents ainsi que les différentes formations. C'est un outil qui permet une grande lisibilité des effectifs de l'hôpital. Le département RH met donc en place des outils pour que les autres départements soient autonomes et responsables dans le suivi des prestations du personnel.

- Quelles sont les clés d'une bonne politique du personnel ?

1) Une connaissance claire du département RH : Connaissance qualitative et quantitative des ressources. Cela comprend un inventaire des personnes présentes ainsi que les descriptions de fonctions et de leurs compétences. Le tout est de faire vivre ces descriptions de fonctions, parce que l'entreprise évolue, la technologie évolue. Il faut que la force de travail soit cohérente avec l'entreprise en constante évolution. Un département RH doit pouvoir fournir des informations rapides, claires et précises au comité de direction et rester aux aguets par rapport aux déplacements des compétences en fonction de l'évolution des activités.

2) Une bonne stimulation du personnel et une bonne perception de l'importance de faire une formation continue: Il faut motiver le personnel tout au long de sa carrière à suivre des formations et à enrichir ses connaissances. Le problème c'est que pour la plupart, c'est loin d'être une priorité et peu ont l'énergie nécessaire pour suivre à nouveau des cours. Mais moi je dis qu'il faut entretenir ça, un diplôme c'est valable 5 ans. Il faut s'entretenir intellectuellement avec une démarche d'apprentissage. Néanmoins il y a toujours des personnes qui sont motivées. Le rôle du manager c'est justement de motiver et faire en sorte que son équipe reste à un niveau élevé de connaissances et de compétences. C'est la formation interne et continue.

3) Il y a aussi un gros travail de veille législative. C'est important de rester très informé par rapport aux législations légales car les sanctions administratives peuvent être très lourdes.

- En parlant des dispositions légales, pouvez-vous me parler de la CCT 104 concernant le maintien et l'emploi des 45+ ? Y a-t-il des mesures prises en conséquence au sein de l'hôpital ?

Oui c'est d'application car il n'y a pas de limite maximum de personnel (le minimum est à 20). Le ChWapi a été tenu de faire cette CCT. On avait cette obligation de traiter ça avant juin 2013. Nous avons un plan prévu pour 3 ans car cela représente un gros chantier. En effet c'est

un changement important au sein de la culture d'entreprise. Le problème c'est que travailler plus longtemps dans des services physiquement exigeants, c'est plus facile à dire qu'à faire. La réalité du terrain est différente. Il y a au sein de l'hôpital une population de travailleur relativement féminine ainsi que des horaires de nuits. Les patients sont plus dépendants de par leur âge avancé (les gens vivent plus longtemps) et de par un taux d'obésité croissant. Il faut savoir manipuler ces personnes. La charge psycho-sociale peut aussi peser lourdement sur certains autres services.

Il faut savoir qu'en Belgique, nous sommes un des pays où les gens s'arrêtent très tôt de travailler. Peu vont jusqu'à 65 ans. La raison réside dans les systèmes de prépensions favorisés par le gouvernement il y a quelques années mais le problème c'est qu'il y a toute une culture qui s'est développée au sein de la population ; Si j'ai bien travaillé je peux m'arrêter de travailler plus tôt. Psychologiquement ce n'est pas dans la mentalité du belge. Et tous secteurs confondus. Les gens ont intégré dans leur esprit qu'ils allaient arrêter de travailler plus tôt et donc c'est pour ça que beaucoup vivent très mal ce qui se passe en ce moment au niveau des réformes.

Au sein du ChWapi le département RH engage régulièrement des gens de plus de 45 ans et compte pas mal de travailleurs plus âgés dans ses rangs. NOTE : Voir plan CCT+ pyramide des âges. La pyramide est assez rectangulaire mais à 60 ans ça s'écroule. Le recul de la pension légale va faire en sorte que les gens vont travailler plus longtemps mais beaucoup s'attendaient à partir plus tôt. C'est donc difficile de les maintenir au travail.

Il y a un premier enjeu qui est la gestion des coûts ; Un travailleur plus âgé coûte plus cher à son employeur. L'autre enjeu c'est de faire en sorte qu'il soit efficace. C'est bien de maintenir un travailleur pour qu'il contribue aux charges sociales mais il faut que son travail soit efficace. Et donc il faut gérer cette motivation qui est dans la plupart des cas déterminée par l'état de santé aussi bien psycho-social que physique. Mais il faut être sincère, au sein du ChWapi je n'ai pas encore trouvé la solution miracle. 36min 20

Dispense de prestation de fin de carrière pour les infirmières (1 jour/mois à 45 ans, 2j/mois à 50 ans et 3j/mois à 55 ans). Ça veut dire que dans le secteur depuis 15 ans on a pensé à alléger le programme de fin de carrière. La question est de se poser la question : n'est-ce pas

trop tôt ?? Je pense que si. On met dans la tête des travailleurs qu'ils sont en route pour la retraite dès 45 ans. Et après on leur dit qu'il vont devoir travailler jusqu'à 67 ans..

Le paradoxe c'est que d'une part, il faut accompagner le travail de fin de carrière mais d'autre part, la culture en Belgique est de dire tout est dur très jeune. 45 ans ça reste jeune et pour la plupart cela représente la moitié de la carrière. La CCT n°104 n'est donc pas facile car on demande aux employeurs de trouver des solutions et de se débrouiller pour maintenir ou engagé des personnes de 45 ans + mais ils doivent faire face à un problème lié à la culture bien plus profond et ancré dans l'esprit des gens. En plus il y a clairement un souci de financement car c'est le DRH, c'est le patron qui paye.

- Avez-vous des dispositifs d'accompagnement au passage à la retraite ?

Non je n'en ai pas actuellement. Je considère que la prépension est une préparation à la retraite en soi. Mais en ce qui concerne des focus group pour aborder différents thèmes relatifs au passage à la retraite nous n'avons pas encore les moyens financiers nécessaires. Mais ça rentre tout à fait dans le cadre de la CCT n°104. Il faudrait que ça vienne d'une personne extérieure pour aborder différents thèmes (un psychologue, un banquier,...). Il faut inviter des consultants et les payer. Le problème c'est que c'est un budget formation qu'il faut dédier à ces activités pour des personnes qui ne seront plus dans l'entreprise. Et donc au niveau budgétaire ce n'est pas vraiment une priorité. Il faudrait débloquer un budget pour ces formations et inviter des consultants extérieurs car nous n'avons pas les connaissances suffisantes pour le faire nous-même.

- Trouvez-vous malgré tout que c'est nécessaire ?

Je pense que si on veut maintenir les personnes au travail plus longtemps, il faut pouvoir anticiper les difficultés nouvelles qui pourrait apparaître avec des travailleurs de plus de 65 ans. Donc oui je pense que ce sera une nécessité mais le nerf de la guerre ça reste l'argent.

C'est une population de travailleur que l'employeur ne connaît pas. Il y a tout un travail d'anticipation et d'analyse de la part de l'employeur à faire. En Belgique il y a peu d'entreprises qui comportent en masse des travailleurs de plus de 60 ans.

- Seriez-vous prête à investir dans ce genre de formation ?

Je pense qu'il va falloir. Si je veux garder des gens jusqu'à 67 ans il faudra qu'il apprenne à vivre cette vieillesse au travail. Il va falloir les aider psychologiquement et/ou

psychologiquement. Il va falloir un budget. Il y a de la réflexion mais on ne sait pas vraiment ce qui va nous arriver car ce n'est pas dans la culture. (Même chez les autres entreprises). Et ça va devoir être intégré dans une politique RH.

Interview VI : Mr Thioux, directeur de la société A-Th à Oupeye (Liège)

NB : L'Entretien s'est fait sous forme d'échanges de mails avec Mr Thioux

Bonjour Monsieur,

Comme je vous l'ai annoncé par téléphone j'aurais besoin d'avoir quelques informations en ce qui concerne l'outplacement.

J'avais donc quelques questions :

En cas de licenciement d'une personne de 45ans+ , le outplacement est-il payant et obligatoire ? Qui paye ? Quelles sont les conditions ?

Y a-t-il actuellement des prévisions légales futures en ce qui concerne l'outplacement ?

Les sociétés d'outplacement disposent elles d'outils de formation et/ou de préparation à la retraite ?

Est-ce que ce genre de dispositifs serait pertinent pour une société d'outplacement ? (en interne ou partenariat avec experts extérieurs).

Merci d'avance pour votre attention.

Bien à vous,

Bonjour Monsieur Lesire,

Effectivement je vous avais oublié, j'en suis désolé, vous avez bien fait de me renvoyer votre mail !

La première question la législation a été résumée dans un tableau que je vous joins en annexe...

Au niveau de la deuxième question, il y a effectivement des projets, mais qui n'ont encore rien donné concrètement, si ce n'est qu'il y aurait une volonté de généraliser l'outplacement et de pénaliser les refus éventuels. C'est donc toujours un sujet traité à la table des négociations. Ensuite, pour la troisième question, oui nous disposons d'outils de formation (entretien d'embauche, tests de personnalité de psychotechniques,...) et d'une aide pour les personnes sortant de la vie « active »... Ce fascicule s'appelle « projet de vie » et l'aide est orientée vers la volonté de rester actif (en dehors de la vie professionnelle classique), cela peut passer par le volontariat, l'implication dans une vie associative, les formations,... C'est un programme souple qui peut impliquer le conjoint et qui dure un an. Je vous avoue ne pas comprendre la dernière question...

Merci beaucoup pour votre réponse. Cela m'aide beaucoup. En ce qui concerne la dernière question, je voulais savoir si des formations de préparation au passage à la retraite, proposées par des intervenants extérieurs, seraient pertinentes pour une société d'outplacement? Pensez-vous que ce partenariat serait possible ?
Je voulais aussi savoir si le fascicule projet de vie était disponible en ligne ?

Alors oui, c'est bien pertinent, nous nous faisons d'ailleurs aider, lors de restructurations et lorsque nous accueillons des groupes, par ;

- Un comptable/fiscaliste qui explique comment gérer l'aspect financier (comment gérer le capital reçu et comment prévoir pour les années qui viennent)
- Un médecin qui explique les aspects médicaux (comment se maintenir en forme)

Nous nous chargeons de l'aspect psychologique (comment continuer à s'accomplir, s'amuser, aider, profiter, s'investir,...)

En ce qui concerne le fascicule, il n'est disponible qu'aux personnes aidées dans ce cadre...

Très belle journée à vous,

Pourquoi est-ce pertinent ?

En gros, beaucoup de personnes mal préparées au passage à la retraite dépriment (maux mentaux et physiques), gèrent mal leur retour à la maison (ennui et dispute avec le conjoint), diminuent leur activité sociale, leur activité physique,...

Ce sont tous ces aspects que nous traitons en sensibilisant les personnes et en les encourageant à garder une vie active physiquement, socialement, intellectuellement, ...

Interview VII : MmeThonon, consultante RH chez USG à Liège

NB : Entretien réalisé par téléléphone car elle n'avait pas la possibilité de me recevoir.

Pouvez-vous m'expliquer brièvement votre rôle dans l'entreprise ?

Je suis consultante RH chez USG. J'ai un rôle qui varie beaucoup. J'ai fait un peu d'Outplacement et ici je fais plutôt du coaching pour formateur. On recrute des coachs et on regarde pour des orientations et réorientations professionnelles.

Pouvez-vous me parler de la CCT 104 concernant l'emploi et le maintien des 45+ au travail ?

Je pense que la plupart des entreprises travaillent plutôt sur le maintien de leurs employés au travail plutôt que d'entreprendre de réelles stratégies de recrutement d'employés de 45+.

Quelles mesures sont prises chez vous, en interne, en ce qui concerne cette problématique ?

En interne, nous n'avons pas grand-chose. Tout d'abord parce que la moyenne d'âge est assez jeune mais aussi parce que nous n'avons pas les moyens.

Que pensez-vous des formations de préparation et d'accompagnement à la retraite ? Qu'en est-il de vos clients ?

Qu'entendez-vous par formation de préparation à la retraite ?

Cela pourrait prendre la forme de séminaires avec des tables rondes et des intervenants qui parleraient et échangeraient sur des thèmes diverses et relatifs aux questions que se posent certaines personnes sur le passage de la vie active à la pension. S'en suivrait ensuite une mise en réseau avec de jeunes seniors et pourquoi pas sur le long terme à l'organisation de certaines activités

Je pense que c'est quelque chose de positif. Néanmoins nos clients ne nous parlent pas beaucoup de ça. Comme je vous l'ai dit chez nous, on n'a pas vraiment ce genre de service, ce n'est pas un secteur que l'on vise.

Pensez-vous malgré tout que ça puisse être un secteur porteur ?

Oui je le crois, il va y avoir une tendance car la moyenne d'âge des travailleurs va augmenter et donc les entreprises devront tendre de plus en plus vers ce type de dispositif.

Connaissez-vous des Business club dans la région de Liège ?

Il existe des business clubs comme la Chambre de commerce et d'industrie de Liège-Verviers,... Maintenant de mémoire je ne sais pas vous dire. Si vous faites une recherche sur internet, vous aurez une liste de business club de la région.

Interview VIII : Mr Cambier, DRH au CLW (Lidl) à Courcelles

Je suis l'administrateur et chef du personnel du centre logistique de Wallonie qui est le centre de distribution pour la région sud. Je me suis chargé exclusivement de la CCT 104 pour ce centre logistique de Wallonie. Je suis également chef du personnel et de l'administration pour Lidl Belgique pour la région de Courcelles. Mais là au niveau de la CCT 104 ça a été géré par le siège. Au niveau de la CCT 104 au niveau du CLW il faut savoir que c'est une obligation légale mais mon sentiment c'est que c'est une CCT qui a été mise plutôt au niveau politique sans réellement susciter d'effet en tout cas, c'est le cas dans certains types d'entreprises dont la nôtre. Parce qu'on travaille avec des ouvriers qui font de la manutention et donc on n'a pas de travail adapté. Dans une société comme la nôtre c'est difficile de mettre en place une CCT 104 parce qu'on doit alors donner le privilège à certaine personne sur base d'un critère d'âge qui, pour moi, peut être discriminatoire. Si on le fait sur l'âge, pourquoi ne pas le faire sur les dames,... C'est un peu le problème du poste adapté que l'on n'a pas. Il a donc fallu être créatif pour mettre ça en place car c'est obligatoire. On l'a fait parce qu'il fallait le faire.

On a donc essayé d'orienter la formation en faisant profiter les gens avec plus d'expériences et donc qui comprends les personnes les plus âgées dans l'entreprise. On va les orienter sur la formation du personnel. Mais encore une fois ce ne sont pas forcément les plus vieux qui sont les meilleurs formateurs. Le deuxième obstacle, c'est que certains n'ont juste pas envie de former les autres. Avec la CCT 104 on doit faire avec la volonté d'aider et la volonté des gens. Parce qu'on ne peut imposer de nouvelles fonctions sous prétexte de la CCT 104.

Ensuite, on a mis en place une formation en interne pour donner aux gens la possibilité d'alléger leur travail. Ici on est donc dans la préservation du bien-être du travailleur dans son travail en travaillant sur l'ergonomie. Mais ce genre de formation peut également être donné à des jeunes qui commencent.

Je suis un peu critique par rapport à cette CCT parce que je n'en vois pas vraiment d'utilité dans notre domaine d'activité précisément. Parce que tout le monde est confronté aux mêmes charges de travail et aux mêmes psychosociales. Là où on pourrait éventuellement avoir des privilèges c'est de les orienter vers des crédits temps. Mais encore une fois les gens ne sont pas vraiment demandeur car cela signifie une perte d'argent et ils se sentent encore capable. C'est important pour nous de mettre en avant la demande du travailleur même. Le travailleur a la possibilité de faire la demande. Mais on ne peut pas l'imposer car cela peut être perçu comme étant une mise à l'écart du travailleur. On tire une liste des gens qui ont 45+ et ensuite on donne l'information mais on ne les pousse pas.

J'ai vraiment l'impression que c'est une CCT pour se donner bonne conscience en réponse à l'allongement du temps de carrière.

Je trouve que c'est déjà mettre les gens dans une catégorie de personnes. Est-ce qu'on doit vraiment mettre ça dans une CCT je ne suis pas persuadé. Pour moi, le CPPT est déjà suffisant. Il y a déjà des choses qui sont là pour encadrer les travailleurs mais c'est pour tous les travailleurs. Je sais que pour les magasins Lidl, il y a une demande d'aménagement d'horaire. Dans l'immédiat il n'y a pas d'autres projets en perspective. Peut-être, c'est possible, mais pas exclusivement à cause de la CCT 104.

Maintenant sur base de la CCT 104 en elle-même je ne pense pas qu'il sera facile de proposer des formations de préparation à la retraite.

Maintenant je pense que ce genre de formation, ça peut être intéressant parce que il y a probablement de gens qui sont démunis et abandonnés quand ils arrivent à la retraite. C'est pas mal fait avec la nouvelle législation qui a pris cours en 2014 avec l'adaptation pour les licenciements. Maintenant il y a un accompagnement qui est vraiment réservé aux gens avec du outplacement. Je pense que cela, ça va dans la même idée. C'est une bonne chose parce que ça permet de se réorienter à n'importe quel âge. Et si on est dans la même optique : la retraite c'est également une réorientation professionnelle. Donc, dans ce cadre-là, ça peut être intéressant d'avoir un accompagnement encadré en fonction des besoins de chacun. Un

ouvrier n'aura pas les mêmes besoins qu'un cadre. Mais se baser uniquement sur le passage à la retraite, c'est peut-être une erreur. Un employé qui se fait virer à 55 ans et veut se lancer comme indépendant aurait peut-être aussi besoin d'un accompagnant. Maintenant le combiner avec l'outplacement c'est bien. L'outplacement est obligatoire donc il y a une niche, ça c'est sûr mais il y a beaucoup d'experts indépendants qui font ça. Une retraite c'est un licenciement. Donc un outplacement c'est prévu mais est-ce qu'il y a un accompagnement, je n'en sais rien. Je ne me vois pas (employé comme employeur) aller simplement sur Internet et taper « accompagnement retraite ». Mes parents sont retraités depuis 2 ans, je ne sais pas comment ils ont géré ça. Ils travaillaient dans le public, je pense que là ils disposent d'un accompagnement mais dans le privé je ne pense pas. Il faut distinguer public et privé.

Au niveau du centre on n'en est qu'au début de la CCT 104. Je pense qu'à l'avenir on pourrait envisager pour les personnes de l'entreprise qui ont plus de 55 ou 60 ans de donner cette information et proposer ce genre d'accompagnement. Cela pourrait être une mesure. Maintenant ça dépend du prix, ça dépend de quel type de formation, ... Je ne sais pas vraiment dire comme ça. Mais on paye déjà pour des gens qui vont partir de l'entreprise (via les assurances groupes) et donc ces formations peuvent d'être un avantage en nature, un incitant, ... Maintenant il faut voir au niveau gouvernemental comment ça serait déductible fiscalement.

S'il n'y a pas d'allègement fiscal, les entreprises privées seront moins enclin à payer ce genre de formation. Mais s'il y en a un et que cela peut s'intégrer à la CCT 104 je ne vois pas pourquoi on ne le ferait pas.

Une formation qui dure trois jours, c'est quelque chose de réaliste. Une formation pour qu'elle soit correcte ça doit durer minimum une demi-journée.

Via les sociétés d'intérim ça peut être intéressant de regarder parce qu'elles proposent tous types de formation. C'est intéressant parce que ce sont des formations qui sont gratuites pour les clients (les employeurs), pour les sociétés d'intérim elles sont payantes. Mais aller intégrer ce type de formation de préparation à la retraite via des séminaires donnés par des agences d'intérim c'est peut-être aussi une possibilité. Parce que ça permet de leur faire une pub pour la société d'intérim. Et comme ils doivent se démarquer, être associé à des formations de qualité, ça peut leur donner une légitimité et un certain sérieux.

Au sein du CLW on a une population qui est moins confronté au problème de la retraite. On n'a donc pas de demande. Mais peut être que d'ici 10 ans mon discours sera différent.

Interview IX : Mr Littre, directeur CECAFOC à Bruxelles

NB : Interview réalisée par téléphone car il n'avait pas le temps de me recevoir.

Y a-t-il des dispositifs de préparation et d'accompagnement au passage à la retraite prévus dans le milieu de l'enseignement ?

Dans certains cas, les professeurs se voient octroyé des décharges horaires ou encore certaines missions comme, par exemple, des missions de tutorat et d'accompagnement de nouveaux enseignants. Mais tout cela c'est à l'initiative du chef d'établissement. En ce qui concerne la préparation proprement dite il n'y a pas de dispositifs structurés en Belgique. Et je trouve que c'est un drame. Beaucoup d'enseignants sont livrés à eux-mêmes. Le CECAFOC n'a pas de formations là-dessus car nos formations s'adressent à tous. (Il n'y a pas de segmentation).

Y a-t-il une demande concrète de la part des enseignants pour ce type de formation ?

Je ne pense pas que les professeurs seraient vraiment demandeurs. Paradoxalement je trouve qu'ils auraient besoin d'une préparation et/ou d'un accompagnement mais il ne semble pas intéressé. Ils sont impatients de partir et ne se préoccupent pas tellement de la forme.

Il y a quand même une tendance d'aménagement d'horaire ou encore d'un dialogue avec chef d'établissement. Le directeur ne réagit pas toujours en fonction de l'âge. Dans l'exemple du tutorat vous devez savoir que ce ne sont pas toujours les enseignants les plus âgés qui prennent sous leur aile un plus jeune. Il peut s'agir d'enseignant en milieu de carrière. Ca n'a jamais fait l'objet d'une vraie réflexion.

Quelle serait la solution pour vous ?

Je pense qu'il y a deux choses à faire :

Premièrement, il faut un aménagement de l'organisation pour proposer plus de missions en nature (et les impliquer). Ensuite, je pense qu'il faille beaucoup communiquer sur « comment penser la vie après la retraite ».

Mais si à l'avenir ce type de formation est généralisé au milieu de l'enseignement quelle serait effectivement le public cible ?

Je pense que l'idéal serait de plutôt cibler les directeurs d'écoles de par leur implication dans l'école et de leurs responsabilités. Le passage à la retraite peut aussi être une perte de statut donc plus difficile à vivre. Enfin je pense qu'il faudrait des formations inter-écoles proposés par un coach privé.

Interview X : Mme Robert, directrice de SeniorFlex à Bruxelles

Pouvez m'expliquer brièvement en quoi consiste Senior Flex et votre rôle?

Je suis directrice de Senior Flex. C'est une Asbl fondée en janvier 2003, avec principalement une équipe de DRH. Nous avons découvert qu'il n'y avait rien ni personne qui représente les seniors actifs en Belgique.

But : défense, représentation et valorisation des seniors de 55 et + qui veulent rester actif. Autrement dit, ceux qui veulent faire plus que du bénévolat et ceux qui ont des besoins financiers importants.

Essentiel de l'activité : Lobbying contre la discrimination par l'âge au travail. Nous allons voir les ministres nous essayons de faire changer l'administration. Nous attirons l'attention du monde entier sur ce problème. En 12 ans on a accumulé une grande expérience, notre champ d'action est très large en Belgique et en France. On a un aperçu international et un accès à l'Europe. En Belgique nous nous occupons des chômeurs, des prépensionnés et des pensionnés.

Nous avons puisé dans la comparaison avec la France. En France, ils s'occupent des seniors mais en Belgique, ils s'en foutent éperdument.

Le marché du travail commence à vous qualifier de seniors à 45 ans. D'où vient cette appellation ? On a remarqué que pendant 30 ans, le slogan c'était : Place aux jeunes !

Contrairement aux autres pays, la Belgique continue à croire que le marché du travail n'est pas extensible et donc si les seniors occupent des places ce sont des places que les juniors n'auront pas.

Nous pensons que c'est une erreur et les autres pays aussi car les pays où il n'y a pas de chômage de jeunes, il n'y a pas de chômage pour les seniors non plus. Si le taux d'activité des seniors est élevé, le taux de chômage des jeunes est très bas. Les jeunes et les seniors ne sont pas concurrents mais complémentaires. Quand vous avez des équipes intergénérationnelles, ce sont des équipes novatrices et créatives.

Nous ne sommes pas une agence de placement, nous sommes un lobby qui est très préoccupé du fait qu'en Belgique on ne se préoccupe pas des seniors.

En fin de compte tout ça est très peu médiatisé, je n'ai pas l'impression que l'on parle de cette thématique-là.

Nous avons la chance d'avoir de très bon contact avec RTL, à chaque fois que l'on a une question, ils sont là pour nous répondre.

Par exemple : L'IBSR a créé un senior test, qui consiste à savoir si, en étant senior, nous sommes toujours capable de conduire. Nous nous sommes ligüées contre ce principe et nous avons eu une émission consacrée là-dessus. La capacité de conduire n'est pas une question d'âge.

Cela fait partie des préjugés ambiants. Les seniors sont lents, démodés et ne savent plus trop ce qu'ils font. Ils ne sont pas tous complètement décalés. C'est extrêmement compliqué quand il y a des gens qui ont besoin et qui veulent travailler ils sont rejetés de partout.

En ce qui concerne votre sujet, la préparation à la retraite, nous avons des conférences sur ce sujet-là, grâce à la mutuelle dans les différentes communes.

Il y a deux grands pôles :

Rester actif c'est une question de santé. Le travail est le plus grand facteur d'intégrations sociales dans la vie.

-Attention quand vous partez en retraite cela signifie une diminution de revenu.

Pensez-vous que beaucoup de gens vivent ce mal être pendant la retraite ?

Oui, c'est terrible, c'est un grave problème.

Le niveau des retraites en Belgique n'est pas élevé, le marché du travail est bouché et d'un autre côté, j'ai des doutes sérieux sur la possibilité de continuer à payer les retraites dans le système actuel.

Il y a des inégalités terriblement flagrante et qu'aucun service de sécurité social au monde ne peut continuer à payer des pensions à un papy qui vit 40 ans de plus qu'à l'époque.

Il y a une armée de gens qui restent au service de la société et il faut l'activer le plus tôt possible.

Du côté de l'entreprise, nous leur expliquons qu'on va vers une pénurie de compétences. La démographie indique que de moins en moins de jeunes viennent sur le marché du travail et d'autre part il y a d'autres compétences qui vont foutre le camp.

Il existe depuis peu, une convention collective de travail n°104 qui vise le maintien et l'emploi du travailleur de plus de 45ans au sein des entreprises de 20 personnes. Pensez-vous que cette CCT soit quelque chose d'utile ou fondamentale ?

Deux choses : Le plan pour l'emploi est beaucoup mieux fait en France qu'en Belgique. En Belgique il n'y a aucune sanction. Il y a également une campagne qui permet de mieux expliquer et d'essayer de changer les mentalités. C'est le gouvernement qui doit agir.

Di Rupo en janvier 2013 a fait un communiqué de presse pour dire que le gouvernement avait décidé de soutenir le travail des seniors. Moyennant quoi, il lançait une nouvelle idée qui consiste à dire qu'il n'y aurait plus d'interdiction de travailler sous peine de perdre sa pension si on avait 62 ans ou 40 ans de carrière. Evidemment ça ne touche pas grand monde, car peu de gens ont une carrière complète. De plus, il avait décidé que les années d'études ne comptaient pas.

C'était une mesure absolument inutile. Au même moment, les 3 gouvernements régionaux ont décidé de supprimer le libre parcours dans le métro le tram et le bus pour les gens qui ont 65 ans ou plus. Alors je vous demande quelle est la cohérence dans cette action idiote ?

Senior flex a développé une étude qui s'appelle « flexium world » et qui permet à nos membres de se faire accompagner pour se faire réorienter. Il n'y a pas que le travail salarié

qui compte, il y a aussi tout un tas de possibilités comme indépendant ou comme enseignant pour la transmission des savoirs.

Donc si vous voulez, il faut attirer l'attention sur le fait que le travail c'est la santé.

Au moment de la retraite, ils s'aperçoivent que leur maison a un coût. Le revenu cadastral n'a pas changé avec la retraite. Si je dois payer mon précompte immobilier sur mon appartement, avec mon revenu je ne pourrais plus manger. Ils sont furieux car ils sont obligés de louer leur maison pour pouvoir se louer un appartement dans leurs moyens.

Il faut les prévenir que s'ils sont retraités, leurs revenus vont diminuer. Ils vont peut-être avoir de sérieuses difficultés. Ca, ils ne le disent pas car, ce n'est pas politiquement correct et les gens préfèrent ne pas savoir et ne pas s'informer.

Est-ce que vous croyez que les gens se rendent compte de ce qui les attend?

Je crois qu'ils vivent sur un petit nuage, un petit mirage doré surtout en Wallonie. Quand je fais des conférences en région liégeoise et quand je les fais en Wallonie, tout le monde rigole quand je dis que nous défendons les seniors à 45 ans. Ils sont absolument inconscients de ce qui se prépare.

Je vous le dis à vous, ce qui se prépare et que vous ne verriez pas dans la presse. Nous avons suivi la commission de réformes des pensions pour les experts et j'ai découvert deux choses :

D'une part, la pension pour veuve va disparaître, elle est programmée.

D'autre part, quand vous êtes au chômage, vous avez ce qu'on appelle des journées d'assimilation pour la pension autrement dit le chômage paie vos cotisations de pension puisque vous n'avez plus de travail et donc, vous ne payez plus de cotisations de pension. Cela fait que quand les seniors sont au chômage, ils y sont pour une longue durée.

Cela veut dire qu'ils vont être pénalisés deux fois. La première fois, car ils n'ont pas de travail et on les rejette, mais aussi parce que leur droit à la pension sera en proportion du montant du chômage.

Le montant du chômage avant, c'était une proportion du montant du dernier salaire, maintenant, c'est le même montant pour tout le monde.

En France par exemple ; ils ont un chômage qui est en proportion de leurs salaires, ils ont donc des pensions plus élevées. Ils n'ont pas d'interdiction de travailler quand ils sont pensionnés.

Le plafond des pensions avant 65 ans, on ne peut pas gagner plus que l'affaire de 6 ou 7 milles euros par an. Quel que soit le montant de la pension.

Que font-ils pour s'en sortir ? Ils travaillent en noir. Et ça, c'est une catastrophe pour la société car ça ne finance plus la sécurité sociale, ça fait de la concurrence déloyale à ceux qui l'ont organisé et aussi un chemin direct vers le CPAS pour ceux qui sont pris à faire du travail en noir. Nous sommes contre le travail au noir mais c'est le gouvernement qui pousse au crime.

Le gouvernement Belge ainsi que la cour de cassation belge disent, par rapport au plafond, que la pension n'a plus rien à voir avec le montant qu'on a payé toute sa vie et, que c'est une généreuse allocation de l'état qui est libre d'imposer toutes les limitations qu'il veut, en fonction de l'intérêt public.

On nous a ponctionné sans nous demander notre avis une partie de notre salaire du travail qu'on fournissait quand on est taxé en nous promettant de nous payer une pension à l'âge de 65 ans. L'état a dit « je prends vos sous mais je vais les gérer ». Cela ne veut pas dire qu'au moment où il doit payer, il peut y mettre des tas de conditions. La difficulté c'est de faire une action contre l'état mais la fédération des retraités de Belgique n'a jamais rien dit. Pourquoi ? Certainement car ils sont subsidiés par l'état.

Le rôle de Senior Flex est assez complexe parce que nous sommes tous bénévoles, nous n'avons pas d'argent ni d'intérêt commercial. Nous avons pleins d'idées car il y a des tas de possibilités pour les seniors. Non seulement nous avons Flex Senior qui permet de se réorienter car il ne faut pas faire ce qu'on a fait pendant toute sa vie à 65 ans.

On peut retrouver le télétravail. Il est malheureusement très mal organisé mais c'est une bonne ressource pour les seniors qui veulent continuer à travailler. On retrouve aussi la possibilité de créer une entreprise et travailler en tant qu'indépendant mais aussi la possibilité

de reprendre une entreprise. On retrouve aussi la possibilité de devenir consultant et aussi le service à la personne.

Vous mettez donc en relation les seniors avec toutes ces différentes possibilités ?

Nous avons un réseau très étendu et aussi une boîte à outil.

On retrouve une troisième alternative à laquelle personne ne pense jamais c'est l'intérim dans l'enseignement. Tous les directeurs d'école, sont très intéressés par l'idée quand l'occasion se présente, d'engager quand un professeur tombe malade un senior qualifiée pour le remplacer. Le problème c'est qu'il n'y a pas le budget pour ces seniors.

Pour en revenir aux formations de préparation et d'accompagnement à la retraite, est-ce que vous organisez vous même ce genre de formations ?

Pas forcément, il y a des communes qui nous appellent et nous demandent de le faire mais il y a aussi des consultants qui le font. On retrouve notamment Sequoia qui met en place ce genre de formations. On retrouve également la fondation Roi Baudouin, c'est une campagne qui s'appelle « pensez plus tôt à plus tard » et qui pourrait sans doute vous donner son guide de préparation à la retraite.

Il faut surtout insister sur le fait qu'il n'est pas si facile de partir en retraite. C'est pour ça que nous, nous sommes plus dans le « Soft Landing » c'est à dire la diminution progressive d'activité.

Nous pensons que ce serait bien, si le gouvernement pense un jour à faire quelque chose comme par exemple, supprimer toutes ces interdictions de travail qui sont complètement abjectes.

Est-ce que vous pensez que le secteur de formation et d'accompagnement et de préparation à la retraite est un secteur porteur et pertinent au sein des entreprises ?

Je pense que c'est vraiment indispensable. La préparation à la retraite c'est aussi une responsabilité des directeurs des ressources humaines. Le problème c'est qu'ils ne sont pas du tout à l'écoute.

Pour le moment, ce qu'on appelle en France la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences est inexistant en Belgique.

Pensez-vous que les DRH ne soient pas toujours conscients de cette problématique et soient réfractaires à ce genre d'initiative ?

Ils ne cherchent pas à savoir ce qui va se passer une fois qu'ils auront quitté l'entreprise, pour eux, c'est secondaire.

On retrouve aussi des entreprises qui perdent un « know how » important car ils mettent les gens en retraite trop tôt. La culture d'entreprise est quelque chose qui est dans la tête des gens mais pas forcément dans les papiers. Il y a des tas de raison de garder les compétences des anciens.

Quels seraient pour vous les arguments à mettre sur la table pour lancer une activité de formation à la retraite, pour pouvoir convaincre un DRH de mettre en place ce dispositif ?

D'abord, il faut commencer par la richesse de l'expérience et la ressource des talents. Le talent ce n'est pas quelque chose que l'on peut transférer avec un petit paquet, c'est une question de contact.

D'autre part, d'un point de vue sociétale, il faut savoir que les 45 ans et plus c'est un tiers de la société Belge. Tant que ceux-ci peuvent donner, il faut les laisser faire ainsi que les remercier pour ce qu'ils transmettent au plus jeunes et à la société. Ils ont un rôle accepté par les syndicats : servir de mentor ou de tuteur pour les jeunes qui arrivent sur le marché du travail.

On retrouve aussi la possibilité de transférer toutes leurs connaissances à l'intérieur de l'entreprise en préconisant un entretien personnel chaque année pour savoir ce que le senior souhaite comme occupation.

Non seulement au niveau des conditions de travail mais aussi voir s'il veut faire participer l'entreprise à ses intérêts, ses compétences. C'est extrêmement important d'avoir un dialogue, on n'impose pas au gens des choses en fonctions de leur âge.

Lorsque Senior Flex propose une réorientation, c'est à la personne de faire un choix. Comment et où la personne veut le faire.

Pensez-vous que ce serait plus pertinent de proposer un accompagnement en cas de licenciement de masse en entreprise?

En cas de licenciement collectif, il y a une loi qui impose un outplacement. C'est vraiment utile mais la démarche coûte cher.

Je préconise le networking pour trouver du travail.

Est-ce que les sociétés d'outplacement proposent un accompagnement vers la retraite ? Est-ce leur rôle ?

Le rôle est d'aider la personne à retrouver du travail. La technique du networking est extraordinaire, une fois maîtrisée, vous l'utilisez inconsciemment.

Vous obtenez de l'information sur le marché caché, et c'est là que se trouve 80% des offres d'emplois.

Au niveau de la forme des formations d'accompagnement et de formation, quelle serait la durée idéale de ce type de formation, les animations, l'âge de participation ? Quel serait pour vous le concept idéal d'accompagnement et de formation à la retraite ?

Le vecteur le plus facile c'est les communes, on retrouve des PME qui ont aussi des gens qui vont partir en retraite mais ils ne vont pas faire des formations à la personne qui s'en va.

En Wallonie, 98% de l'emploi c'est dans les PME parfois des TPE.

Je pense que c'est plus facile de regrouper les choses via les entreprises que le chef du personnel ait l'occasion de dire aux personnes qui vont se pensionner prochainement qu'il faut aller se renseigner à votre commune pour une formation de préparation à la retraite.

Il y a-t-il un profil type de personne qui serait vraiment susceptible de choisir cette formation de préparation et d'accompagner à la retraite ?

Tout le monde a des soucis à se faire.

Pour le profil général, cela dépend vraiment de la personne. Si celui-ci a fait une carrière complète ou mixte par exemple.

A partir de combien de temps avant la retraite pensez-vous qu'il serait pertinent de penser à communiquer ?

Il devient de plus en plus difficile d'aller en retraite avant 65 ans et ça deviendra 67 en 2020.

Je ne donnerai pas d'âge.

Interview XI : Mr Leblois, directeur de l'école libre des Filles de la Sagesse à St-Symphorien (Mons)

Pouvez-vous nous parler un peu de votre fonction ?

Mon rôle, en tant que directeur d'école, consiste à assurer la gestion générale de l'établissement. Je coordonne l'équipe éducative, j'entretiens les relations interpersonnelles, je soutiens, je conseille, et je veille au maintien de la qualité de l'enseignement de l'équipe éducative. Je suis également responsable des relations de l'établissement avec les élèves, les parents et les autres relations extérieures.

Quel est votre rôle en ce qui concerne les formations suivies par les enseignants ?

Je gère et actualise les différents projets de l'établissement scolaire. Je dois m'assurer de l'adéquation entre les apprentissages, les socles de compétences, les profils de formation et les programmes ou les dossiers pédagogiques.

Et pour eux, comment ça se passe concrètement ?

Les enseignants ont la possibilité de suivre maximum 3 jours de formations gratuites pendant les cours ou pendant leurs congés. Dans la majorité des cas, elles sont pédagogiques mais il se peut que cela concerne des thématiques plus larges comme le secourisme ou le droit des enseignants. L'école collabore avec la FoCEF. Vous devriez les contacter.

Les enseignants peuvent proposer des idées. L'école prévoit ainsi un plan de formation que la FoCEF accepte ou refuse. Au niveau formation tout passe par la FoCEF. Dans le cas où elle accepte c'est elle qui décide quel formateur envoyer dans telle école.

Qu'y a-t-il d'organisé dans l'enseignement primaire en ce qui concerne la fin de carrière ?

Nous avons des mesures d'aménagement de fin de carrière consistant en la mise en disponibilité pour convenance personnelle précédant la pension de retraite des membres du personnel intéressés (DPPR).

Il en existe différents types mais le principal à savoir c'est que les enseignants peuvent arrêter progressivement leur activité (1/4, 1/2, 3/4, 4/5 temps) à partir de 55 ans ou à temps plein à partir de 58 ans. Cette décision est irréversible.

Il y a-t-il une préparation à la retraite dans l'enseignement primaire ?

Il n'y a rien de prévu. En tout cas dans l'enseignement primaire. Nous n'avons pas beaucoup d'information à ce sujet. Dans la majorité des cas, quand il y a une question qui concerne le départ à la retraite, nous orientons les enseignants vers les syndicats. Ils sont plus à même de répondre aux différentes questions.

Pensez-vous que ces formations soient utiles ?

Je pense que ces formations sont moins utiles dans le milieu de l'enseignement que dans d'autres secteurs.

Pourquoi ?

Vous savez, les enseignants ont l'habitude d'occuper leurs temps libres. Il y a les vacances d'hiver, les vacances de Pâques et surtout les deux mois en été. Comparé à d'autres secteurs nous avons plus de jours. Et donc on se retrouve plus souvent à organiser notre temps libre.

Et vous, seriez-vous tenté de suivre cette formation ?

Non, je suis peu intéressé. Je sais déjà ce que je ferai après la vie active.

Comment les fins de carrières sont gérées dans le milieu de l'enseignement secondaire ?

Le fonctionnement et la réglementation des formations dans l'enseignement secondaire sont similaires à l'enseignement primaire à l'exception de l'organisme qui gère les formations. Il faut voir avec la FoCEF.

Avez-vous des projets concernant la gestion de fin de carrière au sein de votre établissement ?

Non, pas particulièrement. Pour le moment je ne pense pas que cela soit nécessaire. Et puis, comme je vous l'ai dit, les enseignants savent qu'ils peuvent s'adresser au syndicat s'ils ont une question.

Annexe VI : Rapport des entretiens qualitatifs

Introduction

Dans le cadre de la phase qualitative, je me suis essentiellement focalisé sur des spécialistes et des experts issus du milieu des ressources humaines. La raison de ce choix réside dans le fait que mon approche est telle que l'on s'intéresse principalement aux entreprises et donc aux directeurs RH pour leur proposer le projet de formation. J'ai donc eu l'occasion d'interroger principalement des DRH mais également une consultante RH, une déléguée syndicale, le directeur d'une société d'outplacement et la directrice d'une ASBL senior. Au point de vue du secteur d'activité, il n'y a pas vraiment de cible précise. J'ai investigué au sein de différentes entreprises mais également dans le domaine de la santé avec l'entretien d'une DRH issue du secteur hospitalier et dans le domaine de l'enseignement avec l'entretien d'un directeur d'école primaire. Le fait d'investiguer ces deux derniers secteurs va nous permettre d'observer s'il y a également une opportunité pour intégrer le programme de formation et ainsi élargir notre champ d'action.

A travers ce rapport nous aborderons donc la question des formations de préparation et d'accompagnement à la retraite au sein de 3 secteurs : les entreprises, la santé et l'enseignement. Les entretiens qualitatifs s'articulent principalement autour de deux thèmes principaux à savoir la CCT n°104, considérée comme un angle d'attaque intéressant pour l'intégration des formations à une politique de personnel et les formations de préparation et d'accompagnement à la retraite dont ce mémoire fait l'objet. Nous aborderons également les thèmes concernant le transfert de connaissances et l'outplacement qui, au cours des interviews, ce sont révélées indispensables. Enfin j'aurai l'occasion de faire une parenthèse concernant la culture du travail avant de terminer par les conseils des spécialistes concernant le programme de formation.

La méthodologie

Pour cette phase qualitative j'ai procédé à des entretiens semi - directifs dont le guide se trouve en annexe. J'ai procédé à sept entretiens en face à face d'une durée de 45 min environ. Un entretien s'est fait via Skype et a duré 55 min.

J'ai également procédé à 3 entretiens par téléphone dont la durée moyenne est de 30 min. Pour la collecte des données j'ai utilisé mon smartphone comme dictaphone et j'ai pris notes des idées principales.

Je m'assurais alors de retranscrire l'interview au propre, une fois chez moi. La partie la plus difficile a été de trouver des contacts. En premier lieu, j'ai sélectionné des responsables RH faisant partie de mon cercle de connaissances. Ensuite je me suis adressé au bureau de l'Alifucam afin d'avoir une base de données d'anciens étudiants exerçant une fonction RH. Enfin j'ai cherché sur Internet les contacts susceptibles de m'aider.

Le tableau suivant reprend les différents intervenants

Interview	Nom	Prénom	Fonction	Organisation	Localité
I1	LIMBURG	Anne	DRH	Ferring	Alost
I2	CAMBIER	Candice	DRH	SPW	Namur
I3	MEEWIS	Muriel	Déléguée syndicale	CLW	Courcelles
I4	TACK	Dirk	DRH	BASF	Waterloo
I5	SENTE	Vinciane	DRH	CHWAPI	Tournai
I6	THIOUX	Serge	Directeur	A-th	Oupeye (Liège)
I7	THONON	Marie-Noëlle	Consultante RH	USG	Liège
I8	CAMBIER	Gregory	Chef du personnel et de l'administration	Lidl, CLW	Courcelles
I9	LITRE	Francis	Directeur	CECAFOC	Bruxelles
I10	ROBERT	Christiane	Directrice	Senior Flex	Bruxelles
I11	LEBLOIS	Eric	Directeur	Ecole libre des Filles de la Sagesse	Saint-Symphorien (Mons)

La Convention Collective de Travail n°104

La première partie de l'enquête concerne la CCT n°104 à savoir : le maintien et l'emploi des travailleurs de plus de 45 ans dans les entreprises de plus de 20 personnes. L'idée c'est de se servir de cette CCT qui oblige les entreprises à mettre en place un plan pour améliorer, entre autres, les conditions de travail pour les plus de 45 pour pouvoir venir y intégrer les formations de préparation et d'accompagnement à la retraite.

Il semblerait que cette CCT ne fasse pas l'unanimité. En effet, pour certains elle est considérée comme une mesure d'ordre purement politique « *J'ai vraiment l'impression que c'est une CCT pour se donner bonne conscience en réponse à l'allongement du temps de carrière* » (I8). Pour d'autres, elle ne tient pas vraiment compte de la réalité et de sa mise en pratique concrète.

« Le problème c'est que travailler plus longtemps dans des services physiquement exigeants, c'est plus facile à dire qu'à faire. La réalité du terrain est différente » (I5). « Au niveau de la logistique, il n'y a pas de solutions évidentes. Je voudrais bien trouver plus de solution mais dans la pratique ce n'est pas toujours possible. Il faut également ajouter que les postes moins pénibles ne sont pas de tout repos non plus » (I3).

Il est pourtant évident que les entreprises mettent en place des mesures concrètes. Elles peuvent aller de la réduction du temps de travail, plus de flexibilité au niveau des horaires, moins de responsabilités jusqu'au transfert vers des postes dont la charge de travail est moindre. Mais à l'exception de BASF, aucun DRH ne prévoit de mettre en place des formations de préparations et d'accompagnement à la retraite.

Aucune des personnes interrogées n'a d'ailleurs de projets sur le long terme concernant cette thématique. Comme la CCT est obligatoire, les entreprises se contentent du minimum. *« On le fait parce qu'on doit le faire » (I8)*

L'âge est également remis en question. Il est paradoxal de dire que l'on veut allonger les carrières, aménager la fin de celles-ci et en même temps, de dire qu'à partir de 45 ans, tout est censé être plus dur (I5). D'autres répondants mettent en avant le fait qu'en fin de compte très peu de mesures concernent essentiellement les plus de 45 ans. *« Il y a peu de règles qui concernent uniquement les 45 + mais les règles mises en place pour tout le monde sont influencées par cette population » (I4).*

Il est essentiel de ne pas se focaliser sur les plus de 45 ans car cela pourrait susciter une discrimination et une marginalisation de cette catégorie de travailleurs (I1, I3, I4, I5, I8). *« Donc on ne segmente pas les 45+, car on trouve cela discriminatoire. Même si, en finalité, ce sont ceux qui profitent le plus des avantages cités ci-dessus, tout le monde y a droit » (I4).* De plus il faut éviter d'imposer les mesures aux employés concernés par la CTT 104. *« On ne peut pas l'imposer car cela peut être perçu comme étant une mise à l'écart du travailleur. On tire une liste des gens qui ont 45+ et ensuite on donne l'information mais on ne les pousse pas » (I8).* *« C'est extrêmement important d'avoir un dialogue, on n'impose pas au gens des choses en fonctions de leur âge » (I10).*

Pour les spécialistes il est donc important de fournir l'information, de faire comprendre que si les employés en ressentent le besoin, des mesures sont possibles.

Mais il ne faut pas les forcer. Il faut garder à l'esprit que la seule chose obligatoire dans la CCT 104 c'est que l'employeur est tenu de mettre en place un plan. Rien n'oblige les employés à y prendre part (I8). D'ailleurs peu d'employés profitent réellement d'un allègement de la charge de travail pour plusieurs raisons. Premièrement, une réduction du temps de travail correspond à une réduction de salaire. Deuxièmement, les employés n'ont pas envie d'être marginalisés. Troisièmement, ils se sentent encore tout à fait capables. Et enfin ils se sentent bien là où ils sont et sont avers au changement (I3, I5, I8).

Comme nous pouvons le voir, le travail réalisé en rapport avec la CCT 104 concerne d'avantage les conditions de travail et donc le maintien au travail plutôt que l'emploi. Les entreprises trouvent que c'est une mesure inutile si elle se concentre uniquement sur les 45 ans. Elles voient l'utilité de cette mesure plutôt dans le fait que cela induit des changements positifs au sein de l'entreprise pour tous les travailleurs. Elle est obligatoire donc subie plutôt que choisie.

« Maintenant sur base de la CCT 104 en elle-même je ne pense pas qu'il sera facile de proposer des formations de préparation à la retraite » (I8).

Transfert de connaissances

Il semblerait que les principaux projets nés de l'obligation de satisfaire la CCT n°104 concernent le transfert des connaissances.

« On a donc essayé d'orienter la formation en faisant profiter les gens avec plus d'expériences et donc qui comprend les personnes les plus âgées dans l'entreprise. On va les orienter sur la formation du personnel (I3).

« (...) ce ne sont pas forcément les plus vieux qui sont les meilleurs formateurs. Le deuxième obstacle, c'est que certains n'ont juste pas envie de former les autres.

Avec la CCT 104 on doit faire avec la volonté d'aider et la volonté des gens. »(I8). « Un certain nombre d'agents devaient partir dans un laps de temps assez raisonnable. Et le problème c'était qu'il fallait définir quels agents allaient partir mais pas trop rapidement parce que qu'il y avait une nécessité de transfert de connaissance (...) il y a l'aspect reconnaissance et le fait de favoriser la continuité du service (...) on a pensé que c'était bien de contacter les gens deux ans avant le départ en retraite, comme ça cela permet un transfert de connaissance. Sinon le laps de temps est trop court pour pouvoir éventuellement former un collègue ». (I2)

« (...) ils ont un rôle accepté par les syndicats : servir de mentor ou de tuteur pour les jeunes qui arrivent sur le marché du travail ». (I10)

Comme nous pouvons le voir, il peut être intéressant de proposer aux employés en fin de carrière d'endosser un rôle de 'parrain'. Néanmoins ces personnes ne sont pas forcément les plus compétents ni les plus demandeuses. La première question que l'on peut alors se poser c'est : « Est-ce que les employés approchant la fin de carrière sont vraiment désireux d'entamer de nouvelles fonctions ? ».

Pour en revenir à ce qui a été dit plus haut, le problème de la CCT 104 c'est qu'elle se concentre sur les plus de 45 ans. Dans ce cadre-ci, il semble évident que certains experts considèrent que les plus de 45 ans ne sont pas forcément les meilleurs formateurs dans le cadre d'un transfert de connaissances. La deuxième question que l'on peut se poser c'est de savoir si le programme de formation est pertinent dans le cadre d'un projet de transfert de connaissances. Il conviendrait peut-être donc d'adapter l'offre pour ajouter au programme de préparation et d'accompagnement à la retraite un moyen d'aider les employés à transmettre leur savoir.

Les Formations de préparation et d'accompagnement à la retraite en entreprise

En combinant les différents entretiens, il paraît évident que cette thématique suscite un sentiment positif. *« D'abord je pense que c'est important que l'agent ait une valorisation de sa carrière et qu'il soit reconnu dans le travail qu'il a fait pour que ça se finisse bien (...) mais pour certains, en effet, il faudrait peut-être un accompagnement » (I2).* *« Je trouve ça bien et c'est en adéquation avec notre mentalité » (I3).*

« Je crois que dans une société où il y a beaucoup de personnes ça ne serait pas une mauvaise idée certainement au niveau de l'explication de l'administratif » (I1). *« Je pense que c'est quelque chose de positif » (I7).* *« (...) je pense que ce genre de formation, ça peut être intéressant parce que il y a probablement de gens qui sont démunis et abandonnés quand ils arrivent à la retraite » (I8).*

La plupart des experts mettent en évidence que le fait de proposer ces formations sera une nécessité dans le futur. *« Donc oui je pense que ce sera une nécessité mais le nerf de la guerre ça reste l'argent » (I5).* Mais, je tiens à mettre en évidence qu'ils sont convaincus que l'utilité d'un tel procédé n'est absolument pas une priorité à court terme. *« (...) il va y avoir une tendance car la moyenne d'âge des travailleurs va augmenter et donc les entreprises*

devront tendre de plus en plus vers ce type de dispositif » (I7). « Ce n'est pas une priorité pour l'instant. La question ne se pose pas encore. Je n'ai pas de demandes. Ici on a 8 personnes entre 50 et 54 ans on a donc 10 ans avant qu'ils ne prennent leur retraite » (I1). « Je pense qu'il va falloir à un moment donné investir dans ces formations. Si je veux garder des gens jusqu'à 67 ans il faudra qu'ils apprennent à vivre cette vieillesse au travail » (I5). « Je crois très honnêtement qu'au niveau économique la question sera : Comment dans 10 ou 15 ans on va gérer tous ces gens qui vont partir ? » (I1).

Il semble donc que ces formations seraient davantage pertinentes dans quelques années (entre 10 et 15 ans).

Pour l'instant, rien n'est effectivement prévu en ce qui concerne la formation à la préparation et à l'accompagnement à la retraite au sein des organismes interrogés excepté chez BASF qui travaille déjà avec des formateurs néerlandophones : *« Vers l'âge de 55 ans on commence à demander ce qu'ils voient pour leur avenir,... Ici, il faut savoir que très peu de personnes optent (ou optaient) pour une prépension car beaucoup travaillent jusqu'à 62, 65 ans. Donc voilà, on discute avec la personne et une fois qu'elle émet le désir de partir on la met en relation avec une société de formation extérieure et elle a la possibilité d'y aller avec son ou sa partenaire. Si elle décide d'y participer, nous offrons la formation » (I4).*

L'autre exception concerne le SPW : *« Nous sommes attachés à un service social qui propose des séances d'information et des formations pour les agents qui vont prendre leur retraite. Ce sont des formations par thématique » (I2).* Ces formations sont gratuites pour les agents. Néanmoins elles concernent des ateliers plutôt récréatifs comme des cours d'œnologie par exemple plutôt que des thématiques de préparation à un changement de vie.

Mais même chez BASF la demande se fait rare. *« L'origine du projet est induite par une demande, certes, mais très faible. Depuis le début (il y a plus ou moins 10 ans) seulement deux personnes ont choisi d'aller jusqu'au bout du processus.*

La majorité des gens savent ce qu'ils vont faire après. Et ceux qui ne savent pas vraiment vont se retirer petit à petit avec des réductions d'heures de travail » (I4).

Le principal frein à l'intégration de telles formations dans un programme RH est l'argent. *« (...) il y a peu de possibilités que l'enseigne alloue un budget pour cela » (I3). « Le problème c'est que ce n'est pas évident étant donné que beaucoup d'entreprises font face à des restrictions budgétaires » (I2). « (...) nous n'avons pas encore les moyens financiers*

nécessaires (...) ce sera une nécessité mais le nerf de la guerre, ça reste l'argent » (I5). En effet, les formations étant payantes il faut que l'entreprise y alloue un budget. Mais deux problèmes subsistent. Le premier, c'est qu'en temps de crise les entreprises sont tenues de faire des économies et ne considèrent pas ces formations comme prioritaires. « Et donc, niveau budgétaire, ce n'est pas vraiment une priorité » (I5). « Nous n'avons pas grand-chose en place étant donné que la moyenne d'âge est assez jeune » (I7). « Maintenant, il faut être réaliste, il faut jouer avec les budgets, ce n'est pas facile » (I2). Le deuxième réside dans la mentalité de l'entreprise et de la vision RH. Pour certaines entreprises, ces formations constitueraient un avantage en nature cohérent avec une volonté d'améliorer les fins de carrière et ainsi, récompenser les employés qui se sont investis. « Vu qu'il y a peu de personnes qui demandent la formation, peu de budget y est consacré. Mais on ne refusera jamais d'offrir la formation à ceux qui la désirent. (I4). « Maintenant quelqu'un qui a travaillé 30 ans dans l'entreprise pourquoi pas ? (...) Comme l'employé a donné une partie de sa vie à l'entreprise, la société pourrait aussi avoir sa part de responsabilités.

C'est peut être mieux d'offrir la formation plutôt qu'un presse papier ou une montre » (I1). « Donc en tant qu'employeur et si on avait un budget je serais pour, car c'est un respect des aînés, un respect de l'être humain » (I3). « Mais on paye déjà pour des gens qui vont partir de l'entreprise (via les assurances groupes) et donc ces formations peuvent d'être un avantage en nature, un incitant, ... » (I8).

Pour d'autres, il s'agit d'un investissement envers des personnes qui vont quitter l'entreprise. *« Mais effectivement je crois que peu de société vont investir de l'argent dans des personnes qui partent. » (I1). « Le problème c'est que c'est un budget formation qu'il faut dédier à ces activités pour des personnes qui ne seront plus dans l'entreprise » (I5). Cela dépend donc fortement de la mentalité de l'entreprise.*

M Cambier (I8) apporte une précision en abordant le sujet de la déductibilité fiscale. *« S'il n'y a pas d'allègement fiscal, les entreprises privées seront moins enclines à payer ce genre de formation. Mais s'il y en a un et que cela peut s'intégrer à la CCT 104 je ne vois pas pourquoi on ne le ferait pas. »*

Il serait donc intéressant de voir si, avec un allègement ou des aides fournies par le gouvernement, les DRH seraient plus enclins à payer les formations de préparation et d'accompagnement à la retraite.

Le deuxième élément qui ressort des entretiens pour expliquer la difficulté de mise en place de formations est la très faible demande de la part des parties prenantes. « *En Belgique il y a peu d'entreprises qui comportent en masse des travailleurs de plus de 60 ans* » (I5). « *Il y a un an on pensait au passage à la retraite et à la fin de carrière. Mais avec la fin des prépensions et l'augmentation de l'âge de la pension on n'y pense plus (...) en tant qu'employée je n'en ressens pas le besoin* » (I3). « *La chose que je sais maintenant à propos de mes employés c'est qu'ils pensent plus à leur vie privée qu'à leur pension. Je n'ai encore rien reçu en ce qui concerne la retraite ou la pré-retraite. C'est encore trop loin pour les gens* » (I1). « *Au SPW (...) on est beaucoup d'agents mais peu prennent vraiment l'initiative (...) de s'adresser au service social pour avoir une formation* » (I2). Peut-être parce que les thématiques ne sont pas accessibles à tous « *Au sein du CLW on a une population qui est moins confrontée au problème de la retraite. On n'a donc pas de demande.*

Mais peut-être que d'ici 10 ans mon discours sera différent » (I8). Nous observons, à nouveau, l'idée de la nécessité à long terme de ce type de service. La demande, en Belgique, dans un dizaine d'années, sera sans doute plus importante du fait du vieillissement de la population et du maintien de cette population au travail.

En ce qui concerne la faible demande, la situation est similaire dans le cas de BASF qui propose des formations de préparation et d'accompagnement à la retraite.

« L'origine du projet est induite par une demande, certes, mais très faible. Depuis le début (il y a plus ou moins 10 ans) seulement deux personnes ont choisi d'aller jusqu'au bout du processus.

La majorité des gens savent ce qu'ils vont faire après. Et ceux qui ne savent pas vraiment vont se retirer petit à petit avec des réductions d'heures de travail » (I4).

« Maintenant il n'y a pas vraiment de demandes car ils ne sont pas non plus au courant de tous les projets en cours » (I2). Il est donc possible qu'une faible demande soit induite par un manque de communication.

Certains experts suggèrent que peu de collaborateurs ont conscience d'une probable difficulté de passage à la retraite. Il en est sans doute de même pour les responsables RH. « *C'est une population de travailleurs que l'employeur ne connaît pas. Il y a tout un travail d'anticipation et d'analyse de la part de l'employeur à faire* » (I5). « *Ce n'est pas toujours évident de se projeter parce que c'est loin* » (I1). « *Ils n'en sont pas toujours conscients* » (I3).

« Je crois qu'ils vivent sur un petit nuage, un petit mirage doré surtout en Wallonie (...) ils sont absolument inconscients de ce qui se prépare (...) Le problème est que peu de futurs pensionnés réalisent à quel point leurs revenus vont diminuer quand ils prendront leur retraite » (I10).

Il semble donc que les employés et les employeurs aient du mal à se projeter dans l'avenir à ce niveau-là. Selon Mr Thioux (I6), il semblerait que c'est un problème vécu à postériori.

« Beaucoup de personnes mal préparées au passage à la retraite dépriment (maux mentaux et physiques), gèrent mal leur retour à la maison (ennui et dispute avec le conjoint), diminuent leur activité sociale, leur activité physique, ... ».

Troisièmement, il convient de soulever la question de la responsabilité de l'employeur vis-à-vis des employés. Certains experts s'interrogent sur le rôle d'un directeur ou responsable RH sur la préparation au passage à la retraite de ses employés. Encore une fois, les avis divergent. Certains pensent qu'il est du ressort du responsable de fournir toute l'aide possible à ses employés afin de préparer au mieux cette seconde vie. *« Car cela fait toujours partie de notre mission d'assurer la qualité de vie de l'employé. Aussi bien au travail que la qualité de vie après BASF » (I4).* Mais d'autres pensent qu'il s'agit là de la vie personnelle et que ce n'est pas à l'employeur de s'en occuper.

« Pour ce qui concerne la vie après, je trouve que l'employeur a ses responsabilités, certainement pour expliquer et donner toutes les possibilités à quelqu'un de s'informer mais, d'un autre côté, ce qui se passe après, ça relève plus de la vie privée et de la responsabilité individuelle » (I1).

Dans tous les cas, il est important que l'employeur conserve un rôle d'informateur mais ne doit, en aucun cas, imposer ou pousser ses employés à entamer cette formation. *« Nous n'avons pas à imposer quoi que ce soit en ce qui concerne la vie privée des agents.*

Pour la suite offrir un panel de formations, des contacts et leur laisser le choix de faire la démarche ou non » (I2). *« (...) cela peut être perçu comme étant une mise à l'écart du travailleur (...) Parce qu'on ne peut imposer de nouvelles fonctions sous prétexte de la CCT 104 » (I8).* *« Si en tant qu'employeur tu sens qu'il y a un groupe de personnes qui le demande, tu dois le faire. Sinon il faut respecter la vie privée.*

Il ne faut pas l'imposer, ça doit venir d'une demande » (I1). Ils informent et mettent en relation.

Si l'employé en fait la demande, alors, il décidera de lui payer la formation ou non en fonction de la culture RH et du budget disponible. Il est donc important de ne pas stigmatiser les employés en fin de carrière.

Le quatrième élément c'est la cible de ces formations. Selon les témoignages, il semble qu'il y ait une différence entre ouvriers et employés au niveau de la perception de l'utilité de telles formations. *« Le problème ici, c'est que l'on a des agents qui sont de tous niveau, qui ont fait un travail de terrain ou administratif et c'est difficile de s'adresser à tout le monde et que tout le monde comprenne et entende (...) Les thématiques ne sont pas abordables par tout le monde »* (I2). *« Un ouvrier n'aura pas les mêmes besoins qu'un cadre »* (I8).

Les uns ne seront pas sensibles aux mêmes choses que les autres. Il y aurait également une différence entre le public et le privé : *« (...) ils travaillaient dans le publique, je pense que là ils disposent d'un accompagnement mais dans le privé je ne pense pas. Il faut distinguer public et privé »* (I8). Il convient donc d'adapter son offre en fonction des différents profils ou de se focaliser sur une cible en particulier.

L'outplacement

Selon Mr Cambier (I8) l'outplacement serait une opportunité intéressante pour les formations de préparation à la retraite : *« Maintenant il y a un accompagnement qui est vraiment réservé aux gens avec du outplacement. Je pense que cela, ça va dans la même idée. C'est une bonne chose parce que ça permet de se réorienter à n'importe quel âge. Et si on est dans la même optique : la retraite c'est également une réorientation professionnelle. Donc, dans ce cadre-là, ça peut être intéressant d'avoir un accompagnement encadré en fonction des besoins de chacun. Mais se baser uniquement sur le passage à la retraite, c'est peut-être une erreur »*.

J'ai également eu l'occasion d'interviewer Mr Thioux (I6) Directeur de la société A-Th qui fait de l'outplacement. Selon lui, il y a une réelle volonté de généraliser l'outplacement. Ils proposent eux-mêmes un programme d'aide à la sortie de la vie active.

« Ce fascicule s'appelle « projet de vie » et l'aide est orientée vers la volonté de rester actif (en dehors de la vie professionnelle classique), cela peut passer par le volontariat, l'implication dans une vie associative, les formations, ... C'est un programme souple qui peut impliquer le conjoint et qui dure un an ».

Il ajoute également que des entreprises font appel à eux dans le cas de restructuration : *« Nous nous faisons d'ailleurs aider, lors de restructurations et lorsque nous accueillons des*

groupes, par : un comptable/fiscaliste qui explique comment gérer l'aspect financier (comment gérer le capital reçu et comment prévoir pour les années qui viennent) et un médecin qui explique les aspects médicaux (comment se maintenir en forme). Nous nous chargeons de l'aspect psychologique (comment continuer à s'accomplir, s'amuser, aider, profiter, s'investir,...) ».

BASF avait également eu recours à un programme spécial suite à une restructuration :
« *En 2008, dans le cadre d'un licenciement collectif, nous avons proposé une formation d'une demi-journée sur la pension, la prépension, les assurances,... C'était un intervenant externe qui avait donné cette formation. Mais je ne me rappelle plus du nom. 15 personnes y avaient participés plus ou moins* ». Les départs massifs et les licenciements donnant droit à de l'outplacement sont donc une piste qu'il faudrait creuser d'avantage.

Monsieur Thioux, à l'instar des autres experts considère que ces formations sont pertinentes aujourd'hui. Il se rend compte actuellement que beaucoup de personnes dépriment et gèrent mal leur retour à la maison.

L'enseignement

L'idée est ici de considérer l'enseignement comme une piste à part entière. Il pourrait sembler pertinent de pouvoir proposer ce type de formations pendant les congés scolaires.

L'enseignement primaire

J'ai eu l'occasion d'interviewer Monsieur Leblois (I11) directeur à l'école libre des Filles de la Sagesse à Saint-Symphorien (Mons). Concernant l'aménagement des fins de carrières, il y a des mesures d'aménagement de fin de carrière consistant en la mise en disponibilité pour convenance personnelle précédant la pension de retraite des membres du personnel intéressés (DPPR).

Il en existe différents types mais le principal à savoir c'est que les enseignants peuvent arrêter progressivement leur activité (1/4, 1/2, 3/4, 4/5 temps) à partir de 55 ans ou à temps plein à partir de 58 ans. Cette décision est irréversible. Deuxièmement, il n'y a rien d'organisé au sein de l'enseignement primaire en matière de préparation à la retraite. En ce qui s'agit de l'information disponible, elle est relativement limitée et les enseignants sont redirigés vers les syndicats qui, eux, fournissent d'avantage d'informations (surtout sur le calcul de la pension) au cas par cas.

Les enseignants ont la possibilité de suivre maximum 3 jours de formations gratuites pendant les cours ou pendant leurs congés. Dans la majorité des cas, elles sont pédagogiques mais il se peut que cela concerne des thématiques plus larges comme le secourisme ou le droit des enseignants. L'école collabore avec la FoCEF (Formation continuée des enseignants du fondamental pour l'enseignement ordinaire) (I11).

Il serait donc possible de proposer des formations de préparation et d'accompagnement à la retraite en passant par la FoCEF.

Les enseignants peuvent proposer des idées. L'école prévoit ainsi un plan de formation que la FoCEF accepte ou refuse. Dans le cas où elle accepte c'est elle qui décide quel formateur envoyer dans telle école. C'est donc à cet organisme qu'il faut s'adresser en matière de formation dans l'enseignement primaire (I11).

En ce qui concerne la pertinence des formations de préparation et d'accompagnement à la retraite dans les écoles, le directeur m'a fait remarquer ceci : *« Je pense que ces formations sont moins utiles dans le milieu de l'enseignement. »*

Les enseignants ont l'habitude d'occuper leurs temps libres qui sont plus fréquents en comparaison avec les autres corps de métier. Je ne suis moi-même peu intéressé. Je sais déjà ce que je ferai après la vie active » (I11).

L'enseignement secondaire

Le fonctionnement et la réglementation des formations dans l'enseignement secondaire sont similaires à l'enseignement primaire à l'exception de l'organisme qui gère les formations (I9, I11). Il s'agit ici du CECAFOC (Centre catholique pour la Formation en cours de carrière des membres du personnel de l'enseignement secondaire) dont j'ai interrogé le directeur, Mr Littré (I9). Selon lui, il n'y a aucun dispositif structuré sur la préparation à la retraite en Belgique. La principale raison c'est que les formations s'adressent à tout le monde.

Il rejoint Mr Leblois (I11) sur le fait que les enseignants ne ressentent pas la nécessité de se faire aider néanmoins, il pense qu'il serait indispensable de mettre en place un dispositif de préparation et d'accompagnement à la retraite : *« je trouve que c'est un drame. Beaucoup d'enseignants sont livrés à eux-mêmes (...) Je ne pense pas que les professeurs seraient vraiment demandeurs. Paradoxalement je trouve qu'ils auraient besoin d'une préparation et/ou d'un accompagnement mais ils ne semblent pas intéressés. Ils sont impatients de partir »*

et ne se préoccupent pas tellement de la forme. » Selon lui, il faudrait plus communiquer sur comment penser la vie après la retraite car certaines personnes ne se rendent pas compte de la difficulté que ça peut être et certaines personnes le vivent mal. Selon lui, les directeurs d'écoles seraient une cible plus pertinente pour ces formations : *« Je pense que l'idéal serait de plutôt cibler les directeurs d'écoles de par leur implication dans l'école et de leur responsabilités.*

Le passage à la retraite peut aussi être une perte de statut donc plus difficile à vivre. Enfin, je pense qu'il faudrait des formations inter-écoles proposés par un coach privé. »

Le milieu de l'enseignement semble être une cible particulière de par la faible demande d'un côté, et une certaine nécessité perçue par un organisme formateur de l'autre. Dans tous les cas il faut passer par un des organismes (CECAFOC ou FoCEF) afin de proposer une formule qui devrait davantage cibler les directeurs d'établissement.

La culture du travail

Nous mettons ici en lumière la réflexion de Madame Sente (I5) sur la culture du travail en Belgique : *« Il faut savoir qu'en Belgique, nous sommes un des pays où les gens s'arrêtent très tôt de travailler. Peu vont jusqu'à 65 ans. La raison réside dans les systèmes de prépensions favorisés par le gouvernement il y a quelques années mais le problème c'est qu'il y a toute une culture qui s'est développée au sein de la population. Si l'on a bien travaillé, on peut s'arrêter de travailler plus tôt. Psychologiquement ce n'est pas dans la mentalité du belge. Et c'est vrai tous secteurs confondus. Les gens ont intégré dans leur esprit qu'ils allaient arrêter de travailler plus tôt et donc c'est pour ça que beaucoup vivent très mal ce qui se passe en ce moment au niveau des réformes »*. Un problème de fond lié à la culture du travail en Belgique est alors observé. Il se peut que cela soit une des causes de la difficulté de conscientiser les gens au passage à la retraite. Peu se rendent compte de ce que signifie vraiment le fait de travailler jusque 65 ans et plus (I3, I10).

Pistes futures

Voici les derniers conseils des experts concernant cette thématique. *« J'opterais pour une formule qui permette de réduire petit à petit sa charge de travail avec un accompagnement sur 6 mois min avec une petite séance d'information de 2h pour que les employés se rendent*

compte psychologiquement » (I3). « Je pense qu'il faut différentes formules (...) ces formations pourraient aussi être dispensées par des personnes déjà à la retraite » (I2).

« Le critère principal c'est un « scope » très large ; La formation doit bien couvrir tous les aspects de la pension aussi bien informatifs que social ou encore financier, ... » (I4).

« Il faudrait que ça vienne d'une personne extérieure pour aborder différents thèmes (un psychologue, un banquier, ...) » (I5). « Une formation qui dure trois jours, c'est quelque chose de réaliste. Une formation pour qu'elle soit correcte ça doit durer minimum une demi-journée » (I8). « Via les sociétés d'intérim ça peut être intéressant de regarder parce qu'elles proposent tous types de formation » (I8).

Hypothèses

H1 : Le manque de budget et la faible demande des travailleurs sont les freins principaux de la mise en place des formations de préparation et d'accompagnement à la retraite au sein des entreprises.

H2 : Les formations de préparation et d'accompagnement à la retraite sont perçues favorablement par la majorité des DRH.

H3 : La nécessité de mettre en place des formations de préparation et d'accompagnement à la retraite n'est pas considérée comme une priorité à court terme (dans les 5 ans) par une majorité d'entreprises.

H4 : La CCT n°104 n'est pas considérée comme indispensable à l'implémentation des formations de préparation et d'accompagnement à la retraite par la majorité des entreprises.

H5 : Le fait de proposer une formation de préparation et d'accompagnement à la retraite est perçu comme pertinent dans le cadre d'un outplacement selon une majorité des entreprises.

H6 : Pour une majorité des entreprises, il est pertinent d'intégrer ce programme de formation dans un cadre plus large de gestion des fins de carrière et de transfert de connaissances.

H7 : Une majorité des DRH sont d'accord d'allouer un budget aux formations de préparation et d'accompagnement à la retraite dans le cas d'une demande explicite d'un travailleur.

Annexe VII : Questionnaire quantitatif

Introduction : Bonjour, Madame, Monsieur, je suis étudiant à L'UCL- Mons et dans le cadre de mon mémoire sur les formations de préparation et d'accompagnement au passage à la retraite j'ai effectué une étude auprès de responsables des ressources humaines et des directeurs. Je voulais savoir si vous vouliez bien répondre à quelques questions. Je vous remercie vivement de votre participation.

Q1. Combien de travailleurs compte votre organisation ?

- 1 à 9
- 10 à 49
- 50 à 499
- 500 à 999
- Plus de 1000

Q2. Etes-vous concerné par la CCT n°104 à savoir le maintien et l'emploi des travailleurs de plus de 45 ans ?

- Oui
- Non

Q3. Avez-vous des dispositifs de préparation et/ou d'accompagnement à la retraite au sein de votre organisation ? (J'entends par là une formation via des modules pour expliquer les différentes étapes de la transition, comment repenser son projet de vie, comment réorganiser son temps, son ménage avec éventuellement une mise en réseau avec d'autres jeunes retraités)

- Oui
- Non

Q3.1. Si oui, quel est l'argument principal qui a été donné en faveur de ce projet ?

.....

Q3.2. Quelle est la durée de ces formations ?.....

Q3.3. Quel budget est alloué ?

Q3.4. Combien de personnes sont formées chaque année ?

Q3.5. Si non, j'aimerais savoir quelles en sont les raisons ? Je vais vous donner une série de propositions et vous aller me dire quel est votre degré d'accord avec celles-ci via une note allant de 1 à 5.

1 correspond à « pas du tout d'accord » et 5 correspond à « tout à fait d'accord ».

Vous n'avez pas de programme de formation de préparation et d'accompagnement à la retraite car :

Vous manquez d'informations sur le sujet	1	2	3	4	5
Le budget est insuffisant	1	2	3	4	5
La moyenne d'âge des travailleurs est trop jeune	1	2	3	4	5
Il y a une faible demande de la part des travailleurs	1	2	3	4	5
Ce n'est pas votre responsabilité	1	2	3	4	5
Vous considérez que les formations doivent s'adresser à tout le monde et non à un public spécifique	1	2	3	4	5
Autre(s) :	1	2	3	4	5

Q4. J'aimerais maintenant savoir quel est votre opinion vis-à-vis de ces formations. Je vais vous donner une série de propositions et vous aller me dire quel est votre degré d'accord avec celles-ci via une note allant de 1 à 5.

1 correspond à « pas du tout d'accord » et 5 correspond à « tout à fait d'accord ».

Les formations de préparation et d'accompagnement à la retraite constituent un élément positif dans le cadre d'une politique de personnel	1	2	3	4	5
Les formations de préparation et d'accompagnement à la retraite sont utiles pour les employés au sein d'une organisation	1	2	3	4	5
Les employés sont suffisamment informés à propos de leur fin de carrière	1	2	3	4	5
Les formations de préparation et d'accompagnent à la retraite sont indispensables pour les employés en fin de carrière	1	2	3	4	5
La mise en place de ce type de formation est une nécessité à court terme (dans les 5 ans)	1	2	3	4	5
La mise en place de ce type de formation est une nécessité à moyen terme (entre 6 à 10 ans)	1	2	3	4	5
La mise en place de ce type de formation est une nécessité à long terme (au-delà de 10 ans)	1	2	3	4	5
Vous êtes favorable à ce projet de formation de préparation et d'accompagnement à la retraite	1	2	3	4	5
Les formations de préparation et d'accompagnement à la retraite sont pertinentes dans le cadre d'un outplacement.	1	2	3	4	5

La CCT n°104 est idéale pour faciliter l'implémentation de ces formations	1	2	3	4	5
La CCTn°104 est indispensable pour faciliter l'implémentation de ces formations	1	2	3	4	5
Il est pertinent d'intégrer les formations de préparation et d'accompagnement à la retraite dans le cadre d'un programme de transfert de connaissances	1	2	3	4	5

Q5. Parlons maintenant du budget alloué pour ces formations. Je vais vous donner une série de propositions et vous aller me dire quel est votre degré d'accord avec celles-ci via une note allant de 1 à 5.

1 signifie « pas du tout d'accord » et 5 « tout à fait d'accord ».

Vous êtes disposé à allouer un budget pour les formations de préparation et d'accompagnement à la retraite:

En réponse à une demande explicite	1	2	3	4	5
Dans le cadre de la CCT n°104	1	2	3	4	5
Dans le cadre de votre politique de personnel	1	2	3	4	5
Dans le cadre d'un outplacement	1	2	3	4	5
En cas de déductibilité fiscale	1	2	3	4	5
Dans le cadre d'une restructuration	1	2	3	4	5
Dans le cadre d'un programme de transfert de connaissance	1	2	3	4	5
Autre(s) :	1	2	3	4	5

Q6. Dans le cas où un budget serait utilisé quel somme seriez-vous prêt à payer par jours de formation (8h) et par employé ?

- Moins de 300 eur
- Entre 300 et 400 eur
- Plus de 400 eur

Q7. Fiche signalétique

- Âge :
- Sexe : M ou F
- Secteur d'activité :
- Siège de l'entreprise (Province) :

