

Avant-propos

En débutant ce mémoire sur une mesure anecdotique dans le paysage des sciences du travail et plus spécifiquement de l'emploi des travailleurs âgés, je n'appréhendais pas l'ampleur et la richesse du sujet qu'est le vieillissement au travail.

La thématique de l'allongement de la carrière et du maintien au travail des travailleurs exerçant un métier pénible est une réalité à laquelle je suis confrontée et pour laquelle peu de solutions semblent offertes aux employeurs.

Chaque lecture m'a renvoyé de près ou de loin à des situations observées ou vécues au long de mes expériences professionnelles. Ces textes m'ont apporté une approche multidisciplinaire de la problématique et des pistes de réflexions concrètes à mettre en œuvre pour diminuer la pénibilité des tâches dès l'entrée en fonction, tenter de rendre soutenable la fin de carrière de collaborateurs, justifier les mesures proposées afin de favoriser l'adhésion et éviter certains écueils.

Accessoirement, j'avoue la surprise de prendre conscience de déjà faire partie de cette catégorie de travailleurs ayant entamé le dernier tiers de leur vie au travail alors que l'horizon de la fin de carrière me paraît si éloigné. J'ai le sentiment d'être chaque jour un peu plus outillée dans ma pratique et d'avoir encore tellement à apprendre pour la parfaire.

La réalisation de ce cursus universitaire m'a permis de formaliser et théoriser dans différents domaines des sciences du travail des connaissances acquises de manière un peu intuitive sur le terrain.

Je remercie mes proches avec une pensée particulière pour mes fils. Leur présence sur les bancs de l'université pendant toute cette période a grandement contribué à rendre ce parcours possible et riche de partage d'expérience.

Je remercie Arnaud Helinck pour l'entretien qu'il m'a accordé, Raphaël Mântella Henry pour la relecture constructive et enfin, je remercie mon promoteur Thierry Dock pour la confiance qu'il m'a témoignée.

Table des matières

Introduction	1
1. Les défis actuels du travail en fin de carrière en Belgique.....	3
1.1 Quelques définitions des concepts utilisés.....	3
1.2 Un bref historique du contexte politique national et international	3
1.3 L'évolution de l'âge de la pension.....	5
1.4 L'évolution du taux emploi des 55-64 ans en Belgique.....	5
1.5 De la prépension conventionnelle au chômage avec complément d'entreprise.....	6
1.6 Quelles politiques mener pour le maintien en emploi des travailleurs âgés ?	7
1.7 La gestion des âges en entreprise	10
1.8 Vieillesse au travail et métiers pénibles	12
2 La réduction journalière du temps de travail en fin de carrière en pratique.....	15
2.1 L'expérience pilote de la Ville de Bruxelles.....	15
2.2 Expérience de réduction collective du temps de travail journalier en Suède.....	17
2.2.1 Le contexte de l'étude	17
2.2.2 Les observations	18
2.2.3 Résumé des apports de l'étude	20
2.3 L'échelle du besoin de de récupération.....	20
2.4 Défis organisationnels et financiers	22
Conclusion.....	24
Bibliographie.....	27

Introduction

« La Ville de Bruxelles instaure la réduction du temps de travail pour ses fonctionnaires de plus de 60 ans sans baisse de salaire » titre la RTBF le 1^{er} novembre 2021, attisant la curiosité de la gestionnaire financière, ressources humaines et opérationnelle que je suis. Mon questionnement premier porte sur les réponses apportées par la Ville de Bruxelles en matière budgétaire de l'introduction d'une telle mesure ainsi que sur sa mise en place opérationnelle, dans un cadre institutionnel complexe.

L'article m'apprend que cette réduction du temps de travail d'un cinquième temps pour les employés en fin de carrière exerçant un métier pénible peut s'effectuer en réduisant leurs prestations d'un jour par semaine, de 2 demi-jours par semaine ou en diminuant leur prestation journalière à 6 heures tout en travaillant 5 jours semaines.

La possibilité d'allègement horaire de la journée de travail a spécialement retenu mon attention car elle correspondait à une réflexion personnelle en termes d'hypothèse de réduction du temps de travail en fin de carrière. Si elle semble compliquée à articuler en termes de gestion horaire au sein des entreprises et moins attirante pour le travailleur que la perspective de jours ou demi-jours non prestés, elle me semblait être une réponse plus appropriée physiologiquement à la poursuite de la carrière professionnelle de travailleurs exerçant des métiers lourds. Et à ma connaissance, aucune forme de réduction du temps de travail de fin de carrière n'a jamais proposé cette alternative.

J'ai été confrontée au long de mon expérience professionnelle au vieillissement de travailleurs exerçant des métiers lourds physiquement dans des domaines aussi variés que l'hôtellerie, le théâtre et l'agro-alimentaire mais toujours au sein de petites structures. Un aspect inhérent à ce type de structure est souvent la difficulté de proposer une fonction plus légère aux travailleurs avançant en âge. L'accès aux mesures telles que le crédit temps fin de carrière ne leur sont pas toujours possibles en raison de carrière « non-linéaires ». Les employeurs ont peu de possibilités dignes d'offrir à ces travailleurs usés une sortie progressive de l'emploi. Le décrochage « physique à temps plein » consistant en une invalidité à long terme suivie éventuellement d'une rupture de contrat pour force majeure médicale est malheureusement aujourd'hui dans de nombreux cas la seule alternative possible.

Cette recherche s'inscrivant dans le cadre de l'économie du travail et du bien-être et de la santé au travail vise à interroger l'efficacité de la réduction journalière du temps de travail en tant que solution pour le maintien en emploi en fin de carrière dans les métiers pénibles et la mesure de son impact sur la santé de ces travailleurs. Cette dernière dimension est intrinsèquement liée à l'intérêt du dispositif.

En d'autres mots, cette mesure peut-elle être un outil complémentaire permettant de répondre au besoin croissant d'augmenter le pourcentage de travailleur âgés et de retarder l'âge effectif de sortie du marché du travail tout en améliorant la qualité de vie de ces travailleurs ?

La problématique des métiers pénibles analysée dans ce texte est envisagée indifféremment selon que le travailleur relève du secteur privé ou public. Beaucoup de travailleurs sous statut d'indépendant exercent également des métiers pénibles et sont souvent eux-mêmes employeurs, l'étude de cette population représente également un intérêt réel. Les exemples présentés seront issus principalement du secteur public en raison de la littérature scientifique existante et des expériences pilotes connues. Si chaque secteur a ses spécificités, la problématique semble transversale et certaines pistes de solution sont communes.

La première section de ce texte a pour ambition de contextualiser au travers d'une revue de littérature le cadre historique, législatif et économique qui sous-tend l'allongement actuel de la durée des carrières en Belgique et le nécessaire maintien en emploi des travailleurs, avec un accent spécifique porté sur les métiers pénibles.

La seconde section s'intéressera au mécanisme spécifique qu'est la réduction du temps de travail journalier à travers une expérience pilote menée par la Ville de Bruxelles et d'autres initiatives similaires, notamment en Suède. Cette exploration concrète sera complétée par la présentation d'un outil normé existant dans le domaine du bien-être et de la santé au travail qu'est l'échelle du besoin de récupération. Enfin, les défis organisationnels seront brièvement évoqués.

1. Les défis actuels du travail en fin de carrière en Belgique

Cette section a pour ambition de contextualiser au travers d'une revue de littérature le défi démographique ainsi que le cadre historique, législatif et économique qui sous-tend l'allongement actuel de la durée des carrières en Belgique et le nécessaire maintien en emploi des travailleurs, avec un accent spécifique porté sur les métiers pénibles.

1.1 Quelques définitions des concepts utilisés

La notion moderne de travail en fin de carrière peut être définie comme étant la période de travail avant la retraite. La retraite correspond au moment où l'on cesse toute activité professionnelle avec l'accès à une allocation et pouvant être considéré comme un droit inconditionnel à une sabbatique fin de vie (Patesson et al., 2023).

La notion de réduction du temps de travail journalier étudiée dans ce texte est une forme de réduction du temps de travail par rapport à un travail à temps plein qui consiste à prester des journées de travail plus courtes que la journée moyenne à temps plein dans le secteur concerné, avec ou non maintien du nombre de jours de prestations par semaine.

La reconnaissance d'un métier comme pénible ou lourd fera l'objet d'un point particulier. Les termes lourd et pénible seront employés dans ce texte avec la même acception.

La notion d'employeur est utilisée au sens large c'est-à-dire relevant tant du secteur public que du secteur privé. Les travailleurs peuvent relever indifféremment du statut employé ou ouvrier, sous contrat d'emploi ou en tant que fonctionnaire nommé. Les réponses juridiques spécifiques qui en découlent seront elles spécifiques mais ne font pas l'objet du présent travail.

1.2 Un bref historique du contexte politique national et international

En raison de taux de chômage records et de la nécessaire restructuration de nombre d'entreprises, les politiques publiques belges des années 1980 ont poussé les travailleurs âgés à la sortie prématurée du marché du travail. Mais dès 1995, l'OCDE s'appuie sur des données démographiques pour alerter sur la remise en question du financement des retraites et de la sécurité sociale pour la plupart des pays de l'union européenne dont la Belgique (Burnay & Declaire, 2008).

Le vieillissement démographique causé par une augmentation de l'espérance de vie et une chute de la natalité provoque une augmentation du coût des pensions et érode la capacité à les financer. A partir du milieu des années 1990, les politiques publiques ont renversé la tendance et instauré des mesures visant à l'allongement des carrières en raison du risque de détérioration du rapport entre actifs et inactifs (Patesson et al., 2023).

Deux objectifs quantifiables ont été fixés au niveau des politiques européennes. L'objectif de Stockholm fixé en 2001 visait à atteindre en 2010 un taux d'emploi de 50% pour les 55-64 ans. En 2002, l'objectif de Barcelone consistait à augmenter de cinq ans l'âge moyen de sortie du marché du travail des plus de 50 ans à l'horizon 2010 (Vendramin & Valenduc, 2013).

Toujours selon ces auteurs, le taux d'emploi se définit comme le rapport entre la population active occupée et la population en âge de travailler (16-64 ans). Le taux d'emploi d'une tranche d'âge est le rapport entre la population active occupée et la population totale au sein de cet intervalle d'âge.

Ils ajoutent que ces politiques européennes ont créé une pression forte sur le maintien en emploi des 55-64 ans. Au niveau belge, plusieurs lois ont jalonné la politique dans ce domaine : la loi du 23 décembre 2005 appelée « pacte de solidarité entre les générations », certaines dispositions de la loi-programme du 28 décembre 2011 réformant le régime des pensions et le relèvement de l'âge de la retraite en 2016.

Selon Moulaert (2006), le pacte de solidarité entre les générations avait pour but de limiter le retrait précoce en incitant les travailleurs salariés à rester actifs plus longtemps, à retrouver plus facilement un nouvel emploi en cas de perte d'emploi en stimulant les employeurs à garder plus longtemps les personnes plus âgées et à en engager. Les régimes de retrait précoce ont été rendus moins attractifs tant pour les employeurs que pour les travailleurs salariés.

Ces mesures (Vendramin & Valenduc, 2013) visent à reculer l'âge effectif de la retraite et limitent le recours à des dispositifs de réduction progressive du temps de travail en fin de carrière. Or il est constaté que les taux d'emploi des seniors sont plus élevés dans les pays où des systèmes flexibles ont été instaurés pour le passage de l'emploi à la retraite.

Patesson et al. (2023), ont repris ces étapes dans l'illustration suivante en tenant compte de l'actualité récente de la réforme des pensions relatives aux projets de relèvement du montant

minimal de la pension mais aussi du débat relatif à la remise au travail des travailleurs de longue durée.

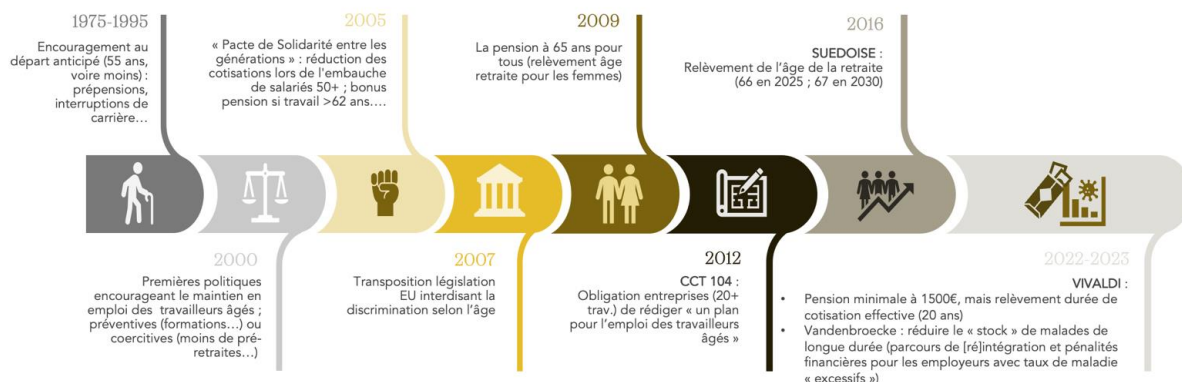


Illustration 1 – Ligne du temps des évolutions politiques majeures en matière de fin de carrière en Belgique (Patesson et al., 2023)

1.3 L'évolution de l'âge de la pension

L'âge légal de la pension en Belgique est actuellement de 65 ans. Entre 1999 et 2009, l'âge légal de la pension pour les femmes avait progressé de 60 à 65 ans. Cet âge légal va être progressivement relevé pour tous à 66 ans en 2025 pour atteindre 67 ans en 2030. Sous certaines conditions d'âge, de longueur de carrière ou de métiers, il est possible d'avoir accès à une pension anticipée (Service fédéral des pensions, 2023).

Wels (2019) analyse les données de l'OCDE dans son état des lieux de l'emploi des travailleurs âgés en Belgique. D'une stagnation autour de 57 ans en 1990, l'âge effectif moyen du départ en retraite en 2017 est de 61,7 ans pour les hommes et de 60,1 ans pour les femmes. En raison du changement de cap des politiques d'emploi, l'âge effectif de la retraite a progressé de manière importante. Néanmoins, sur ce point, la Belgique se situe toujours dans la fin du classement des 27 pays membre de l'OCDE.

1.4 L'évolution du taux emploi des 55-64 ans en Belgique

Durant les années qui ont suivi les objectifs de Stockholm et de Barcelone, le taux d'emploi des 55-64 ans en Belgique est passé de 26,3% en 2000 à 56,6% en 2022 pour les 55-64 ans (Statbel, 2023), représentant une hausse de 30,3 points de pourcentage en 22 ans.

Malgré les augmentations enregistrées depuis 1990, le taux d'emploi des travailleurs dits "âgés" demeure relativement faible en Belgique. Une majorité des personnes âgées de 60 à 64 ans, soit 61%, demeurent inactives en Belgique en 2022 (NBB, 2023). De telles données suggèrent la présence d'obstacles significatifs à l'allongement des carrières et mettent en évidence l'importance d'examiner la structure des fins de carrière.

Le vieillissement de la main-d'œuvre est non seulement le reflet du vieillissement démographique mais aussi la conséquence de la montée en puissance des femmes sur le marché du travail. Au cours de la période 1999 à 2020, l'augmentation de la proportion de femmes de 34% à 46% et des âgés très qualifiés de 27% à 41 % sont deux évolutions internes majeures (Defeyt, 2022).

Ce dernier soulève que derrière ces chiffres apparemment positifs, il ne faut pas oublier que des travailleurs en maladie depuis plus d'un an toujours sous contrat de travail sont repris autant dans les statistiques de l'emploi et dans les statistiques des personnes invalides au sens de la législation INAMI. La proportion de salariés en invalidité progresse avec l'âge.

L'institut du développement durable estime au quatrième trimestre 2021 la proportion de salariés invalides secteurs publics et privés confondus à 10,5% pour la tranche 55-59 ans et à 17,6% pour la tranche 60-64 ans, soit 12,9% pour la tranche des 55-64 ans. Ces taux atteignent un maximum de 18,9% pour la tranche 55-59 ans et de 42,9% pour la tranche 60-64 ans dans le secteur construction de bâtiments résidentiels et non résidentiels (code NACE 412). Les secteurs de la construction, de la santé, du nettoyage et de l'administration générale se retrouvent conjointement dans la liste des secteurs présentant un taux d'emploi de travailleurs âgés les plus élevés et dont le taux d'invalidité de ses travailleurs est supérieur à la moyenne (Institut pour un développement durable, 2022).

1.5 De la prépension conventionnelle au chômage avec complément d'entreprise

Mécanisme unique en Europe selon Wels (2019), la formule « crédit temps fin de carrière » permet aux travailleurs âgés de réduire leur temps de travail dans une perspective de transition vers la retraite avec une compensation financière issue des allocations de chômage.

Le régime de prépension conventionnelle avait été mis en place par la CCT 17 le 19 décembre 1974 et instaurait un régime d'indemnité complémentaire pour certains travailleurs âgés en cas de licenciement. Le régime connaît de multiples évolutions au fil du temps mais permet

jusqu'au début des années 2000 le départ anticipé du marché du travail de nombreux travailleurs. En 2002, à la suite d'une analyse du mécanisme des prépensions, un rapport de l'OCDE a fortement critiqué le mode de financement des départs anticipés en vigueur en Belgique. Le rapport a formulé plusieurs recommandations au gouvernement belge dans le but de maintenir les travailleurs âgés en activité. Parmi ces recommandations, il a été suggéré de mettre fin progressivement au financement des départs anticipés et de réserver le dispositif de prépension aux travailleurs exerçant des métiers pénibles, stressants ou ayant une longue carrière. De plus, ces recommandations stipulaient que les partenaires sociaux devraient assumer la responsabilité totale du financement de ces dispositifs (Claes, 2012).

Toujours selon Claes, en raison de cette condamnation et la nécessité d'augmenter le taux d'emploi des plus de 50 ans, le système connaît un durcissement des conditions d'accès et des mesures d'activation dans la foulée. En 2012, l'appellation « prépension » est symboliquement remplacée par « chômage avec complément de l'entreprise » plus conforme à la réalité puisque sa nature juridique est une forme de chômage. Les conditions d'accès sont à nouveau relevées. Une exception est réintroduite pour les travailleurs exerçant un métier lourd mais sous certaines conditions assez strictes.

Wels (2019) précise que non seulement l'accès à ce crédit temps mais également ses bénéfices en terme de calcul de la pension de retraite ont été réduits.

La Belgique a traversé une période où la réduction de l'âge de la fin de carrière était encouragée, mais elle a rapidement basculé vers des politiques opposées. Cela explique pourquoi la question de l'accompagnement des fins de carrière est actuellement délicate en Belgique. Il est difficile de se défaire rapidement des pratiques héritées d'une époque où les carrières courtes étaient encouragées voire imposées, et où les pré-retraites étaient largement utilisées pour gérer les difficultés en fin de carrière, par exemple lors des restructurations. De plus, les relèvements successifs de l'âge de départ à la retraite ont engendré des crispations et des frustrations chez ceux qui avaient initialement prévu de prendre leur retraite à l'âge de 55 ans, car les "règles du jeu" ont changé en cours de route (Patesson et al., 2023).

1.6 Quelles politiques mener pour le maintien en emploi des travailleurs âgés ?

Rendre le travail soutenable plus longtemps c'est travailler sur le maintien en emploi des travailleurs âgés (Guillemard, 2022).

La prolongation de la vie professionnelle active ne peut être réduite à des objectifs strictement quantitatifs, et cela est reconnu par la Commission européenne elle-même. La campagne Année européenne 2012 du vieillissement actif et de la solidarité entre les générations avait mis en avant le vieillissement actif dans l'emploi comme l'un des trois piliers de son programme. Elle soulignait la nécessité d'améliorer les conditions de travail et de les adapter à l'état de santé et aux besoins des travailleurs âgés, ainsi que de faciliter l'accès à la formation continue pour mettre à jour leurs compétences. De plus, elle proposait de réviser la fiscalité et les systèmes d'indemnisation afin de renforcer les incitations à travailler plus longtemps (Vendramin & Valenduc, 2012).

Le niveau de pénibilité varie souvent selon les différentes professions, ce qui justifie l'argument en faveur d'une approche différenciée des fins de carrière selon les catégories professionnelles (OCDE, 2010 cité dans Vendramin & Valenduc, 2012). La pénibilité physique n'est pas l'unique facteur en jeu, et les métiers manuels lourds ne sont pas les seuls concernés. Les difficultés en fin de carrière touchent également les métiers de l'enseignement, de la santé, des soins aux personnes et d'autres professions exposées à l'augmentation des contraintes de rythme, des postures fatigantes et de la charge psychosociale, qui ont été caractéristiques des évolutions du travail au cours des vingt dernières années (Eurofound, 2012 cité dans Vendramin & Valenduc, 2012).

Ces auteurs ont analysé, sous le prisme des métiers et du vieillissement au travail, les résultats de la cinquième enquête européenne sur les conditions de travail réalisée en 2010. Ils en appellent à la prudence en ce qui concerne la mise en place de politiques uniformes visant à prolonger la période d'activité professionnelle pour les travailleurs vieillissants en raison de la diversité des défis auxquels sont confrontés les différents métiers. Cette diversité doit être prise en considération dans la réalisation des objectifs politiques européens visant à augmenter le taux d'emploi des personnes âgées et à repousser l'âge effectif de la retraite. En outre, l'amélioration des conditions de travail et d'emploi en fin de carrière relève de la responsabilité des employeurs et nécessite des approches innovantes en matière de gestion des ressources humaines. Les problèmes auxquels les personnes de 50 ans et plus sont confrontées trouvent souvent leurs origines dans les années précédentes, qu'il s'agisse de problèmes de santé, d'organisation du travail ou d'attentes envers le travail.

Toujours selon ces auteurs, en Belgique, le passage de l'emploi à la retraite est un domaine peu exploré en termes d'innovations sociales. Peu de formules de retraite progressive, de travail à

temps partiel ou d'emplois de transition en fin de carrière ont été favorisées par les mesures gouvernementales prises en 2012. Les approches semblent davantage se concentrer sur le financement de la sécurité sociale, la réduction de la dette publique et la baisse des charges pour les entreprises, sans prendre en compte de manière approfondie la nature du travail des travailleurs âgés ni leurs attentes vis-à-vis du travail.

La responsabilité de la gestion des âges en entreprise a été in fine reportée sur les employeurs lors de l'instauration de l'établissement d'un plan relatif à l'emploi des travailleurs âgés via la CCT 104. Cette mesure sera traitée dans le point suivant.

Beaucoup de travailleurs sous statut d'indépendant exercent également des métiers pénibles et sont eux-mêmes employeurs. Des mesures de soutien spécifiques prolongeant leur carrière leur permettraient d'envisager la fin de leur carrière sous un angle plus favorable et de maintenir en emploi leurs collaborateurs.

À l'échelle internationale, l'attention se porte sur la création de mécanismes de retraite progressive (phased retirement), qui autorisent une réduction du temps de travail tout en offrant une partie de la pension de retraite en compensation (Wels, 2019).

Dans certains pays comme la Suède et la Finlande, la notion d'âge légal de la retraite a disparu au profit d'un âge plancher à partir duquel le travailleur peut demander la liquidation de sa retraite. Un système de surcote significative incite à prolonger l'activité au-delà de cet âge plancher (Guillemard, 2022).

Le cas particulier du Québec préfigure les défis de nos sociétés face au vieillissement de la main-d'œuvre au-delà de l'urgence financière qui motive nos politiques actuelles. Le Gouvernement du Québec (2003, cité dans Tremblay & Larivière, 2009) constate que le vieillissement de la population concerne tout l'occident mais s'y produit plus rapidement qu'ailleurs en raison de solde migratoire inférieur. Tremblay et Larivière (2009) nous démontrent que le sujet du maintien en emploi des travailleurs âgés est crucial face à la crainte d'une pénurie de main-d'œuvre annoncée malgré des taux d'activités des jeunes et des plus âgés dépassant la moyenne de l'OCDE et beaucoup d'autres pays. Ces auteurs nous présentent l'arsenal de mesures mise en route au sein de conventions collectives au Québec telles que la retraite graduelle, les congés de préretraite et les possibilités de travail après la retraite.

Les données issues d'une enquête menée auprès de salariés québécois sur leurs préférences en fin de carrière par Tremblay et Genin (2009, cité dans Tremblay & Larivière, 2009) nous apprennent que les mesures qui intéressent le plus de gens sont la retraite progressive, les heures flexibles en fin de carrière, les vacances annuelles plus longues, les horaires flexibles, les possibilités de télétravail et les différentes formes de réduction du temps de travail.

Toujours selon ces auteurs, les journées de travail à temps réduit sont considérées comme très intéressantes ou intéressantes par 47,29 % des répondants. La semaine réduite à quatre jours recueille elle 49,76 % de suffrages positifs. Ce point est d'autant plus relevant dans un pays où selon Moulaert et al.(2009), on peut identifier que la responsabilisation des individus dans leurs choix de fin de carrière est structurellement plus fondé et plus admis qu'en Belgique en raison de leur implication plus directe dans le financement de leur pension. Cela permet de déduire que dans une société où les personnes sont davantage actrices de leur maintien en emploi en fin de carrière, et que ce maintien répond davantage à une nécessité financière, la réduction journalière leur temps de travail est une mesure qui remporte presque autant d'adhésion que la semaine réduite à 4 jours.

1.7 La gestion des âges en entreprise

En 2012, une convention collective (CCT 104) a été signée au Conseil national du travail, visant à mettre en place une politique de maintien en emploi des seniors. Cette convention impose aux entreprises, principalement du secteur privé, de négocier un plan d'action senior. Cette démarche représente une approche novatrice dans un contexte législatif jusqu'alors peu contraignant pour les entreprises, bien que cette obligation ne soit pas assortie de sanctions en cas de non-respect. La CCT 104 prévoit que toutes les entreprises privées de plus de 20 travailleurs, ainsi que quelques entreprises du secteur public, doivent adopter un plan pour l'emploi des travailleurs de plus de 45 ans à partir du 1er janvier 2013 (Vendramin & Burnay, 2017).

Ces auteurs précisent que la convention propose une liste non limitative de sept domaines d'intervention possibles, tels que le recrutement de nouveaux travailleurs, le développement des compétences et qualifications, l'accompagnement de la carrière, l'adaptation du temps de travail et des conditions de travail, la santé au travail, la prévention et la possibilité de remédier aux obstacles physiques et psychosociaux, ainsi que les systèmes de reconnaissance des compétences acquises.

Toujours selon ces auteurs, la CCT 104 a eu peu d'effets à court terme, mais à moyen terme, elle a suscité une prise de conscience et une réflexion collective sur le vieillissement au travail au niveau des entreprises. Bien que les résultats n'aient pas été très innovants, l'obligation d'élaborer un plan pour l'emploi des travailleurs de plus de 45 ans a eu des conséquences constructives. Elle a introduit une perspective d'âge dans les mesures existantes, sensibilisé à la nécessité d'une vision prospective des carrières et donné de la visibilité aux travailleurs âgés. De plus, la CCT 104 a offert l'occasion de faire le point sur les pratiques en cours et a ouvert la voie à des approches innovantes. Enfin, cette démarche offre la possibilité d'informer le personnel, ce qui sa participation dans la réflexion et favorise un changement de la culture concernant le départ anticipé.

Vendramin et Valenduc (2012), dans leur analyse des résultats de la cinquième enquête européenne sur les conditions de travail réalisée en 2010, se sont également intéressés à un des indicateurs qui est le sentiment des travailleurs de penser effectuer le même travail jusqu'à 60 ans en fonction des catégories de métiers. Cet indicateur révèle la capacité de chacun de se projeter dans son emploi actuel jusqu'à la fin de la carrière.

Ces auteurs constatent que dans la tranche d'âge des 45-49 ans, moins de la moitié des travailleurs, dans huit types de métiers, déclarent se sentir aptes à exercer la même activité jusqu'à l'âge de 60 ans. Pour les métiers manuels de la construction, les opérateurs et ouvriers d'assemblage, les nettoyeurs et les aides aux ménages, ce chiffre est même inférieur à un tiers des salariés. En plus des métiers manuels, des taux inférieurs à 50 % sont également observés dans certains métiers de services, tels que les professions intermédiaires de la santé, les métiers des soins personnels et d'autres métiers de services aux particuliers. Cette proportion relativement basse de réponses positives dans la plupart des métiers suscite des interrogations sur les formes d'emploi et les conditions de travail viables en vue d'une prolongation de la vie professionnelle active. Les individus âgés de 45 à 49 ans constituent un groupe crucial en ce qui concerne les choix liés à la fin de leur carrière professionnelle. C'est à cette période que des mécanismes de sélection liés à l'âge semblent se mettre en place, tels que des changements de carrière ou des décisions de retrait anticipé du marché du travail.

Ces constatations renforcent l'importance de proposer aux travailleurs bien en amont de leur fin de carrière des perspectives concrètes et objectivées de l'évolution de leurs conditions de travail.

1.8 Vieillesse au travail et métiers pénibles

Les notions de métiers lourds ou pénibles reviennent souvent dans les politiques et la littérature liés au vieillissement au travail. Si le besoin de différenciation de l'approche de la fin de carrière selon la pénibilité du métier exercé semble évident, lister ces métiers représente une tâche plus ardue.

Il n'existe pas de définition largement acceptée pour les emplois pénibles tant au niveau belge qu'au niveau européen. Les travaux du gouvernement Michel Ier se sont basés sur une approche directe qui implique la définition de critères de pénibilité basés sur le contenu et les conditions de travail. Les partenaires sociaux avaient défini quatre critères à pondérer : le travail physique exigeant, les conditions de travail contraignantes (travail d'équipe, travail de nuit), les risques accrus pour la sécurité et la charge mentale et émotionnelle. Le ministre Bacquelaine avait promis de traduire ces orientations en projet de loi. Cependant, aucun accord n'a pu être atteint concernant l'ensemble des régimes de pension (fonctionnaires, salariés et indépendants). L'approche directe de la pénibilité est plus en phase avec la perception qu'a la population des emplois pénibles. Néanmoins, sa mise en œuvre se révèle complexe en raison de la difficulté à objectiver les conditions de travail tout en faisant abstraction de la charge émotionnelle ressenties par les travailleurs (Baurin & Hindriks, 2019).

La Commission de réforme des pensions 2020-2040 a travaillé sur l'objectivation du concept de métiers pénibles. Elle estime qu'un métier est considéré comme pénible lorsque, dans le cadre de son exercice, il devient moins aisé, en termes de durée de carrière, de réaliser une carrière de référence. Il s'agit donc d'une profession qui diffère de la majorité en ce qui concerne la possibilité d'atteindre une carrière standard. Ce critère est relatif et peut évoluer dans le temps, étant donné que la durée de la carrière de référence peut changer et/ou que les conditions (notamment technologiques) et les circonstances de travail dans la plupart des métiers évoluent progressivement. Elle considère que la pénibilité d'un métier est une donnée évolutive. Pour mieux tenir compte de ces éléments, la Commission suggère un mécanisme de pension à points. Des points de pénibilité pourraient être acquis à différents moments de l'exercice de la carrière afin d'en impacter la durée. (Boulet et al., 2015).

Baurin et Hindriks (2019) fondent leurs travaux sur une approche indirecte de la mesure de la pénibilité d'une profession s'appuyant sur l'accroissement du risque de mortalité lié à l'exercice d'un métier. Cette mesure est basée sur deux indices. Le premier de ces indices se calcule grâce

à l'espérance de vie et le second sur une auto-évaluation de la santé qui intègre la notion de qualité de vie vécue. Une approche encore plus pointue serait d'évaluer l'exercice d'un métier selon l'âge où il est exercé, selon le genre du travailleur qui l'exerce ou encore de tenir compte d'une durée ou d'un seuil d'exposition.

Toujours selon ces auteurs, la pension à points proposée par la commission de réforme des pensions permet d'éviter le risque de « trappes à la pénibilité » issues de règles rigides qui empêcheraient des travailleurs de se reconvertir dans des métiers plus légers, cette reconversion impliquant la perte de toute reconnaissance de pénibilité rencontrée au cours de la vie professionnelle.

Malgré les volontés exprimées dans le processus de réforme des pensions, l'exercice d'un métier à forte pénibilité pendant tout ou partie de la carrière n'est toujours pas un facteur influençant l'âge légal de départ à la retraite. Seules des pensions anticipées issues de vestiges du passé existent pour les mineurs, les marins et les membres du personnel navigant de l'aviation civile.

Le système de crédit-temps fin de carrière décrit plus haut prévoit des exceptions pour trois types d'occupation reconnues comme métiers lourds selon des critères à interpréter strictement. La reconnaissance de l'exercice d'un métier lourd pour avoir accès au régime sous conditions à partir de 55 ans tient compte du type d'occupation. Le premier type d'occupation est le travail en équipes successives. Le second type est le travail en services interrompus communément appelés services coupés. Et enfin le troisième type est un régime de travail avec prestations de nuit. Pour l'accès au droit, des conditions de durée de carrière ainsi que durée d'exercice d'un métier lourd complètent le dispositif. (Office national de l'emploi, 2018). Il est intéressant de noter qu'il n'est pas exigé que les périodes durant lesquelles le métier lourd a été exercé se suivent sans interruption ni qu'il s'agisse de la dernière occupation ce qui évite les pièges à la pénibilité évoqués plus haut

Dans le cas de la CCT 104 dont la portée est plus large que les métiers pénibles, il est demandé aux employeurs, en partenariat avec les interlocuteurs sociaux le cas échéant, de définir et classer eux-mêmes les métiers pénibles exercés par leurs travailleurs selon les critères qu'ils choisissent.

Il en est de même dans la circulaire encadrant une expérience pilote de réduction du temps de travail pour le personnel du secteur public local et provincial. La circulaire indique « Le sens à

donner à la notion de « métier pénible » relève de l'autorité locale, à définir en concertation avec les organisations syndicales ». La circulaire précise également que la sélection doit être motivée et peut être basée sur les critères retenus au Fédéral en 2018 dans le cadre de l'avant-projet de loi initié par le ministre Baquelaine (Ministre des pouvoirs locaux, 2022).

2 La réduction journalière du temps de travail en fin de carrière en pratique

Cette section s'intéressera au mécanisme spécifique qu'est la réduction du temps de travail journalier à travers une expérience pilote menée par la Ville de Bruxelles et d'autres initiatives similaires, notamment en Suède. Cette exploration concrète sera complétée par la présentation d'un outil normé existant dans le domaine du bien-être et de la santé au travail qu'est l'échelle du besoin de récupération. Enfin, les défis organisationnels et financiers seront brièvement évoqués.

2.1 L'expérience pilote de la Ville de Bruxelles

La Ville de Bruxelles (2018) avait fixé comme priorité dans son accord de majorité 2018-2024 l'amélioration des conditions de fin de carrière prioritairement pour les métiers pénibles. Etaient envisagées des mesures pour éviter la monotonie, le mentorat et une mise en place d'une expérience pilote de réduction collective du temps de travail avec maintien du salaire et embauche compensatoire.

Cette dernière mesure a été opérationnalisée à partir du 1^{er} janvier 2022. Le service interne pour la prévention et la protection au travail en collaboration avec le service ressources humaines ont élaboré une liste de 15 métiers « pénibles » selon une méthodologie d'identification des risques. Ces métiers représentent 47% des travailleurs. Une réduction du temps de travail avec maintien du salaire a été octroyée aux agents de 60 ans et plus occupés à temps plein depuis au moins cinq ans. Seulement 163 agents rentraient dans les critères prévus. Les agents concernés peuvent exercer ce droit en réduisant leurs prestations d'un jour par semaine, de 2 demi-jours par semaine ou encore réduire leur prestation journalière à 6 heures tout en travaillant 5 jours semaines. Des mesures pour réduire la pénibilité de chaque emploi sont également annoncées (Ville de Bruxelles, 2021).

La possibilité de réduction journalière du temps de travail a spécialement retenu mon attention car elle correspond à une réflexion personnelle en termes d'hypothèse de réduction du temps de travail qui, si elle semble compliquée à priori en terme de gestion horaire au sein des entreprises et moins attirante pour le travailleur que la perspective de jours ou demi-jours non prestés, me semblait être une réponse plus appropriée à la poursuite de la carrière professionnelle de travailleurs exerçant des métiers lourds par l'allègement horaire de la journée

de travail. Or cette possibilité de réduction horaire n'a jamais été offerte par les systèmes de réduction du temps de travail en fin de carrière en Belgique.

L'exemple de la Ville de Bruxelles est un pas positif mais la littérature nous a appris que la proportion de travailleurs exerçant des métiers pénibles s'est déjà considérablement réduite à l'âge de 60 ans et que les travailleurs présentant un besoin de récupération élevé avaient depuis longtemps mis un terme à leur parcours professionnel. Cela traduit la nécessité d'envisager plus tôt dans la carrière ce type de mesures.

Arnaud Helinck, Directeur Talent à la Ville de Bruxelles, m'a confié lors de l'entretien qu'il m'a accordé que l'origine de la proposition de cette réduction journalière viendrait d'une proposition d'un des participants à la négociation lors de la mise en œuvre de la mesure. Cette proposition a fait consensus mais n'est pas à proprement parler une réponse spécifique basée sur une autre expérience connue ou une étude scientifique. Cette mesure s'inscrit dans un plan global visant à réduire la pénibilité du travail et n'a pas encore fait l'objet de reporting spécifique.

Dans la note que ce dernier m'a transmise, les critères retenus pour la définition de la pénibilité d'un métier se sont basés sur les critères retenus par le Comité national des Pensions. Une collaboration entre les services ressources humaines et prévention au travail de la Ville de Bruxelles a été mise sur pied. Une mise en commun de leur analyse des différents critères, tant liés aux contraintes physiques qu'à la charge psychosociale, a permis d'établir une liste d'emploi considérés comme pénibles. Cette liste est susceptible d'être revue tous les 2 ans. La volonté de cette réduction du temps de travail est de diminuer le temps d'exposition des collaborateurs au risque. L'embauche compensatoire aurait lieu après analyse des besoins et ne serait pas systématique.

La note prévoit aussi certaines recommandations. Elle prévoit d'analyser l'organisation du remplacement des travailleurs de façon optimale. Cette mesure doit soulager le collaborateur qui preste à temps partiel sans alourdir la charge de travail du reste de l'équipe. Il est nécessaire que les horaires proposés répondent aux besoins du service sans causer plus de stress au travailleur. La communication de cette mesure au public ciblé ne doit pas être perçue comme discriminante. Le collaborateur reste acteur de sa carrière et le choix de la mesure est volontaire. Enfin, il faut éviter que cette mesure pousse un travailleur à rester dans un métier pénible afin d'en bénéficier plutôt que d'être réaffecté à des tâches plus légères.

Sur 163 travailleurs concernés, seuls 92 ont souhaité réduire leurs prestations malgré le maintien de leur rémunération et un cinquième environ ont choisi l'option de la réduction journalière. Il semble que ce qui a guidé leur choix était principalement leur choix horaire en termes de conciliation vie privée vie professionnelle. Deux catégories de travailleurs n'ont pas souhaité réduire leurs prestations. D'une part il y a des travailleurs qui aiment travailler et ne s'imaginent pas travailler moins et rester à la maison. L'autre catégorie concernerait plutôt des travailleurs de terrain un peu plus éloignés des bureaux ou qui ont moins accès à l'information.

La proposition de la Ville de Bruxelles d'une réduction journalière du temps de travail prend donc, à priori, plus son origine du hasard d'un consensus en termes de modalités d'application d'une réduction du temps de travail visant à réduire l'exposition au risque des travailleurs exerçant des métiers pénibles que d'un choix spécifique d'offrir une alternative basée sur des travaux scientifiques ou des expériences déjà en cours à l'étranger.

J'ai néanmoins souhaité interroger la littérature scientifique sur les apports en termes de bien-être au travail et de santé d'une telle mesure conjointement à son intérêt en termes économiques dans la gestion des fins de carrière.

2.2 Expérience de réduction collective du temps de travail journalier en Suède

2.2.1 *Le contexte de l'étude*

En Suède, la journée de travail de six heures et les heures de travail réduites ont suscité un intérêt croissant. Cependant, malgré cet intérêt, il y a eu peu d'études approfondies sur les effets concrets d'une telle réduction des heures de travail (Gyllensten et al., 2017).

Le dispositif étudié ci-après, même s'il concerne l'ensemble des tranches d'âges d'un service, m'a semblé pertinent et instructif en termes d'amélioration du bien-être au travail. Il crée aussi des opportunités en matière d'amélioration de l'organisation et de l'efficacité d'un service. J'ai principalement ciblé les éléments répondant au maintien et retour à l'emploi.

Une expérience de réduction journalière de temps de travail a été introduite au sein d'un service de chirurgie orthopédique d'un grand hôpital en Suède afin d'améliorer la situation de travail et ainsi maintenir en emploi des infirmières et aide-infirmières. Ce département connaissait depuis de nombreuses années un turn-over élevé et des difficultés à recruter. À la suite d'une suggestion du personnel, après une phase test, tous les travailleurs ont réduit leur temps de travail de huit heures par jour à six heures par jour. Deux heures supplémentaires ont été

consacrées à des tâches administratives une fois par semaine. L'organisation du travail est passée de deux équipes à trois équipes et la pause déjeuner a été supprimée permettant une meilleure productivité en évitant les pertes de temps lors du remplacement du personnel. Le salaire a été maintenu et du personnel supplémentaire a été engagé. Cette réorganisation a permis l'ouverture de plus de blocs opératoires et l'élargissement des horaires de ceux-ci. L'idée était que davantage d'opérations compenseraient les frais de personnels supplémentaires. Il s'agissait d'un test sur deux ans. (Gyllensten et al., 2017)

2.2.2 Les observations

Cette section relate l'étude qualitative réalisée en novembre et décembre 2015 au sein de ce service orthopédique par Gyllensten et al. (2017). J'ai résumé les apports de l'étude et j'ai principalement ciblé dans les paragraphes suivants les éléments répondant au maintien et retour à l'emploi.

Sur cent dix-sept travailleurs, douze ont participé sur base volontaire à l'étude dont l'objectif était d'étudier cette expérience avec un accent particulier mis sur la récupération et l'environnement de travail psychosocial. L'âge moyen des participants était de 45 ans avec des âges situés entre 28 et 61 ans. La faible taille et la représentativité aléatoire de l'échantillon ont été prises en compte et compensés notamment par des questions adaptées. Les résultats ont été confrontés aux recherches antérieures et s'inscrivaient en continuité. L'un des quatre thèmes étudiés était l'amélioration de la durabilité du travail avec comme sous-thème l'amélioration de la récupération.

La réduction des heures de travail a favorisé une situation de travail plus soutenable, selon tous les participants. Plusieurs d'entre eux ont pu travailler à temps plein, ayant désormais plus d'énergie pour y faire face. Ils ont également remarqué une amélioration de la récupération après le travail et une amélioration du climat de travail. Cependant, l'absence de pause déjeuner a été perçue comme un aspect négatif.

En réorganisant les heures de travail, le personnel a pu maintenir un emploi à temps plein tout en préservant son salaire et ses avantages de retraite, ce qui a été perçu de manière très positive. Certains participants ont souligné qu'ils n'avaient pas pu travailler à temps plein auparavant en raison des contraintes physiques du travail, mais grâce à cette réduction d'heures, c'est désormais devenu possible.

D'après les participants, la réduction de la durée des journées de travail améliore la récupération de diverses manières en raison d'une consommation d'énergie réduite et de périodes plus longues de récupération avant et après le travail. Ce nouveau rythme offre de bonnes opportunités pour une récupération continue et efficace du travail.

Une des infirmières a exprimé qu'après une année à ce rythme elle pouvait travailler tous les jours alors qu'avant elle avait besoin d'un jour de congé par semaine et qu'elle espérait que cela lui permettrait de travailler jusqu'à 65 ans parce maintenant son corps pouvait y faire face.

Une autre personne qui avait un emploi à temps partiel a expliqué qu'elle travaillait désormais davantage de jours par semaine qu'auparavant. Grâce à des journées plus courtes, elle bénéficiait d'une meilleure récupération quotidienne et ressentait moins le besoin de prendre de longs week-ends pour se reposer.

Un autre témoignage évoque le fait de mieux se sentir depuis l'adoption de journées de travail plus courtes et travailler plus de jours car auparavant une grande fatigue était présente lors des jours de congé.

Enfin de nombreux participants ont noté une amélioration de leur sommeil, attribuant cela à une réduction du stress et des douleurs corporelles. Ils ont également remarqué qu'ils pouvaient dormir sans avoir besoin de régler une alarme.

Selon les participants, le climat de travail s'est nettement amélioré. Ils ont constaté une plus grande stabilité au sein du groupe car moins de personnes quittaient ou envisageaient de quitter le département, ce qui constituait un changement significatif par rapport au passé. Les relations entre collègues étaient meilleures, avec plus de joie et de rires au travail, et les participants se sentaient davantage comme un groupe uni. Certains ont noté une augmentation de la collaboration au sein du service, ce qui a contribué à améliorer la qualité du travail.

Concernant les autres thèmes étudiés, les participants ont également évoqué avoir ressenti une amélioration de l'équilibre entre le travail et les loisirs. Ils ont également déclaré avoir amélioré de leur productivité individuelle et de la qualité des soins prodigués. Ils ont eu le sentiment d'une meilleure efficacité dans l'utilisation des ressources du service.

2.2.3 *Résumé des apports de l'étude*

Selon les observations et témoignages recueillis auprès des participants, la réduction des heures de travail a favorisé une situation de travail plus soutenable. Les ressentis sont variables mais tous vont dans le sens de l'amélioration de la capacité de rester en emploi et certains ont évoqué une diminution de la fatigue grâce à l'amélioration de la récupération entre deux journées de travail. De nombreux bénéfices secondaires relatifs au bien-être au travail ont également été cités.

2.3 L'échelle du besoin de de récupération

L'amélioration de la récupération entre deux périodes de travail a été citée à plusieurs reprises par les participants à l'étude suédoise. Ce besoin de récupération ou « Need of recovery » a fait l'objet de recherches récentes et détaillées.

Les changements physiologiques liés à l'âge commencent à se manifester et à devenir apparents vers l'âge de 45 ans. Un allongement de la carrière et un maintien au travail ne peut réussir que si les travailleurs âgés demeurent en bonne santé jusqu'à la fin de la carrière. Non seulement le travailleur pourra assurer une bonne productivité mais ressentira un bien-être général avec une qualité de vie accrue. Il est essentiel d'identifier au plus tôt les effets négatifs lié au travail et prendre des mesures avant que ces effets deviennent irréversibles. (Kiss et al., 2008a)

Selon Sluiter et al. (1999, cité dans Kiss et al., 2008a), la fatigue ressentie pendant ou immédiatement après une journée de travail est l'un de ces effets négatifs. La recherche a prouvé que les effets négatifs à court terme précédaient les effets négatifs à long terme. Lorsque le processus de récupération ne peut se dérouler avant la journée de travail suivante, l'accumulation de fatigue constitue un effet négatif à long terme.

Le besoin subjectif de récupération est identifiable dès la fin d'une journée de travail et peut être mesuré sur « l'échelle du besoin de récupération » (Kiss et al., 2008a).

L'échelle de besoin de récupération a été largement étudiée sur une période de plus de 25 ans dans différents pays et auprès de différentes populations. Les résultats ont montré que les scores défavorables à cette échelle ont une valeur prédictive importante, ce qui en fait un outil utile tant au niveau individuel que collectif. En détectant précocement les symptômes de fatigue liée au travail, cette échelle peut contribuer à la prévention primaire des risques psychosociaux et

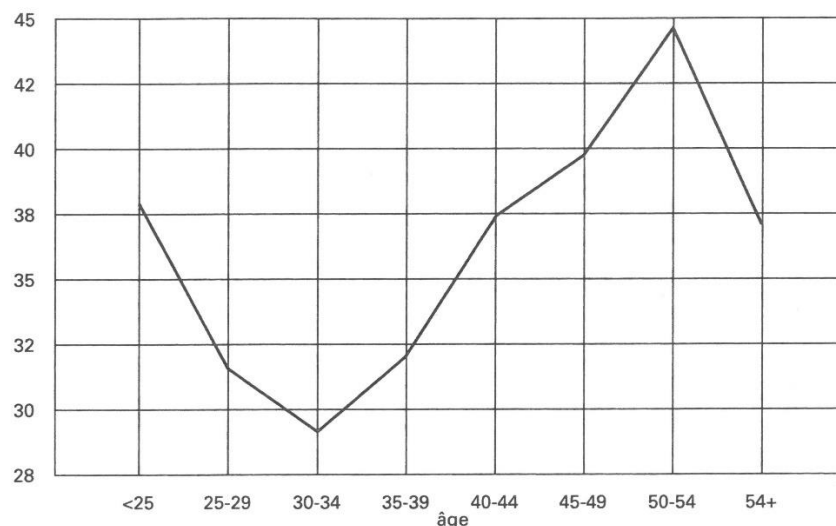
aider à éviter l'épuisement physique et émotionnel qui pourrait affecter la performance professionnelle des employés (Dupret et al., 2018).

Cette échelle a été largement acceptée comme un indicateur de premier plan pour prédire les problèmes de santé au travail (Sluiter et al., 1999, cité dans Kiss et al., 2008a) et les absences au travail (De Croon et al., 2003, cité dans Kiss et al., 2008a).

La recherche sur une population de 1.100 travailleurs a démontré que pour des travailleurs exposés à des conditions de travail semblables, le besoin de récupération évoluait au fil du temps selon une courbe spécifique. Les travailleurs débutants présentent un relativement élevé besoin de récupération lié au manque d'expérience. Ce besoin atteint son minimum vers 30-34 ans pour ensuite progresser régulièrement jusqu'à 54 ans où il atteint son maximum avant de redescendre. Ce phénomène est expliqué par le fait que seuls les travailleurs ayant un besoin de récupération faible sont capables de poursuivre leur activité (Kiss et al., 2008b).

Cette courbe est représentée dans le graphique ci-dessous. En ordonnée, nous retrouvons le coefficient sur l'échelle du besoin de récupération et en abscisse les tranches d'âges. Le point de rupture est net et correspond aux statistiques observées en rapport avec l'inactivité dans cette tranche d'âge (NBB, 2023).

Graphique 1. Besoin de récupération moyen par groupe d'âge dans une population de 1.100 travailleurs



NB Il n'y avait pas de différence significative dans les conditions de travail des jeunes ou moins jeunes (d'après les données de Kiss *et al.*, 2008)

Illustration 2 – Besoin de récupération moyen par groupe d'âge dans une population de 1.100 travailleurs (Kiss et al., 2008a)

La charge physique, la forte pression, les exigences quantitatives, les exigences émotionnelles, les exigences cognitives et la monotonie sont autant de facteurs influençant négativement le besoin de récupération. Les deux derniers ayant un impact particulièrement important pour les travailleurs âgés. Ce besoin est également négativement impacté par la présence de troubles musculosquelettiques (Kiss & De Meester, 2005).

Selon Kiss et al. (Kiss et al., 2008b), des emplois basés sur la flexibilité sont une réponse au besoin accru de récupération des travailleurs âgés afin que les conditions de récupération soient satisfaisantes. La prestation de jours de travail plus courts est citée en exemple entre autres formules de temps partiel.

« Le besoin de récupération après le travail peut donc être considéré comme une mesure importante dans la recherche sur les travailleurs âgés et comme un outil de prévention dans les cadres de politiques de gestion dont ils sont l'objet. » (Kiss et al., 2008a)

2.4 Défis organisationnels et financiers

Les réductions de temps de travail les plus couramment rencontrées s'exercent par journées complètes ou par demi-journées. La réduction journalière du temps de travail est dans un certain nombre de cas plus difficile à imaginer et à mettre en place.

L'expérience menée dans le service orthopédique étudiée par Gyllensten et al. (2017) est un parfait exemple de créativité en matière d'aménagement du temps de travail. Le temps de travail journalier a été réduit à six heures. Trois équipes au lieu de deux ont été créées. Les plages horaires de fonctionnement du service et des machines ont été élargies. L'étude ne porte pas sur l'impact financier lié à l'introduction du mécanisme mais sa description démontre des gains directs en raison de la hausse du nombre d'interventions. Des gains indirects tels que la rétention du personnel et l'attraction de personnel qualifié sont rencontrés et difficilement chiffrables.

La Commission européenne (1991) abordait la réduction du temps de travail journalière comme modalité centrale d'une meilleure utilisation des équipements et d'un moyen pour s'adapter à la conjoncture pour les entreprises, principalement industrielles, fonctionnant en pause. Si le but était tout autre, les pistes sont semblables. Le rapport y décrit l'intérêt économique de l'introduction d'horaires individualisés pour l'entreprise. Les horaires individualisés constituent une forme souple d'équipes chevauchantes permettant l'utilisation maximale de l'outil.

Cette réduction journalière peut s'envisager pour une série de métiers avec un peu de créativité et de réorganisation. Dans d'autres cas comme celui de travailleurs se rendant sur chantier, ce type de modalité sera plus difficile à proposer. Une incitation à cette mesure pourrait amener les employeurs à définir de nouveaux scénarios d'organisation du travail.

Bien menée, cette réorganisation pourrait financer – partiellement - le coût induit par la réduction du temps de travail sans perte de salaire. Les effets escomptés tels que la réduction de l'absentéisme, la rétention des compétences, l'utilisation de l'expérience et l'amélioration du bien-être peuvent compenser en partie les coûts induits. Ces gains secondaires restent difficilement chiffrables.

Le financement d'une telle mesure sur fonds propres par les employeurs repose finalement sur le principe de leur responsabilité -totale - dans l'usure des travailleurs. Pour une majorité d'entre eux, surtout de petites structures, il est inenvisageable de supporter le coût d'une réduction de travail de leurs travailleurs dont généralement les salaires sont les plus élevés. Même en considérant des bénéfices induits, ce financement n'est simplement pas tenable économiquement surtout en maintenant le salaire et les charges sociales à taux plein.

La mise en place d'une telle mesure pourrait également être couplée à une révision de la construction des barèmes salariaux permettant partiellement le financement de la mesure pour les employeurs (Patesson et al., 2023).

L'incitation à l'introduction d'une telle mesure par les employeurs pourrait être le remplacement de ce salaire par une allocation brute pour nette proportionnelle, éventuellement plafonnée, maintenant le pouvoir d'achat du travailleur. Cette allocation serait à charge de ces employeurs proportionnellement à la portion de carrière effectuée chez eux, le solde étant à charge de l'état. L'intérêt de l'introduction de cette mesure pondérée serait d'éviter un piège à l'emploi supplémentaire pour les travailleurs âgés exerçant un métier pénible à la recherche d'emploi.

Tadei (1998, cité dans Latour, 2018) avançait, dans une analyse de politique plus large de réduction du temps de travail, l'obligation de l'Etat de soutenir les entreprises engageant un tel processus afin de les aider à en supporter les coûts et maintenir leur compétitivité. Il complète en rappelant que l'Etat bénéficie également des retombées positives de ces politiques.

Conclusion

La réduction journalière du temps de travail permet-elle de répondre au besoin croissant d'augmenter le pourcentage de travailleur âgés exerçant des métiers pénibles et de retarder l'âge effectif de sortie du marché du travail tout en améliorant la qualité de vie de ces travailleurs ?

Grâce à une approche multidisciplinaire, la littérature scientifique nous apprend que l'allègement de la journée de travail apparaît comme une stratégie efficace et prometteuse pour atténuer les effets négatifs de la pénibilité et faciliter le maintien en emploi en fin de carrière. Néanmoins, cette analyse mériterait d'être corroborée par des études sur des cas concrets trop peu existants à l'heure actuelle.

La première section de ce travail a permis de contextualiser la problématique. La revue de littérature abordant le cadre historique, législatif et économique ont démontré le nécessaire allongement de la durée des carrières en Belgique et maintien en emploi des travailleurs, avec un accent spécifique porté sur les métiers pénibles.

A l'échelle internationale, l'attention se porte sur la création de mécanismes de retraite progressive pour répondre au maintien en emploi. Or en Belgique, le passage de l'emploi à la retraite est un domaine peu exploré en matière d'innovations sociales. Les conditions d'accès au crédit temps fin de carrière s'étant durcies, peu de perspectives s'offrent aux travailleurs exerçant un métier pénible en matière d'allègement de fin de carrière.

Malgré les volontés exprimées dans le processus de réforme des pensions, l'exercice d'un métier à forte pénibilité pendant tout ou partie de la carrière n'est toujours pas un facteur influençant l'âge légal de départ à la retraite. Il semble urgent d'introduire des mesures spécifiques.

Les politiques actuellement en place en Belgique ne modélisent pas le dispositif étudié mais il peut être envisagé par les employeurs dans le cadre l'établissement et la mise en œuvre d'un plan relatif à l'emploi des travailleurs âgés via la CCT 104.

Nous apprenons également que la construction de la fin de carrière se prépare bien en amont et la capacité des travailleurs à se projeter dans leur fin de carrière est un élément important dans la poursuite des activités professionnelles. Le basculement rapide entre une période où la sortie anticipée du marché de l'emploi était encouragée à un allongement de la carrière a engendré un

sentiment chez les travailleurs âgés actuels que les règles ont changé en cours de route et rend ardu l'adhésion à ces nouvelles politiques.

La seconde section consiste en une exploration plus concrète de la problématique complétée par la présentation d'un outil normé existant dans le domaine du bien-être et de la santé au travail qu'est l'échelle du besoin de récupération.

La Ville de Bruxelles a mené récemment une expérience pilote proposant entre autres la réduction journalière horaire pour les travailleurs de plus de 60 ans exerçant un métier pénible avec maintien du salaire. Cette proposition ne repose pas à proprement parler sur une autre expérience connue ou sur les résultats d'une étude scientifique. Elle a néanmoins le mérite d'exister et d'avoir convaincu 20% des travailleurs d'opter pour cette forme de réduction de travail. Les recommandations prévues dans le cadre de l'implémentation de la mesure par les services sont judicieuses. Ce dispositif étant rare voire unique en Belgique, il mériterait de faire l'objet d'une étude approfondie.

Malgré un intérêt croissant au niveau international pour la journée de travail réduite comme réponse à diverses pénibilités du travail, peu d'études concrètes existent. Un dispositif de réduction collective du temps de travail par l'introduction de journées de travail de six heures couplé à une réorganisation du travail en équipe au sein d'un service d'un grand hôpital en Suède a fait l'objet d'une étude qualitative. Selon les observations et témoignages recueillis auprès des participants, la réduction des heures de travail a favorisé une situation de travail plus soutenable. Les ressentis sont variables mais tous vont dans le sens de l'amélioration de la capacité de rester en emploi et certains ont évoqué une diminution de la fatigue grâce à l'amélioration de la récupération entre deux journées de travail. De nombreux bénéfices secondaires relatifs au bien-être au travail ont également été cités.

L'allègement horaire de la journée de travail semble apporter une réponse efficace au maintien en emploi par l'amélioration de la récupération entre deux périodes de travail. Le besoin subjectif de récupération est identifiable dès la fin d'une journée de travail et peut être mesuré sur « l'échelle du besoin de récupération ». Selon Kiss et al. (Kiss et al., 2008b), des emplois basés sur la flexibilité sont une réponse au besoin accru de récupération des travailleurs âgés afin que les conditions de récupération soient satisfaisantes. La prestation de jours de travail plus courts est citée en exemple entre autres formules de temps partiel.

Enfin, l'analyse des implications opérationnelles et financières démontre que ce mécanisme peut apporter certains avantages. Il peut ne pas être applicable à certains métiers. L'Etat bénéficiant des retombées positives d'une telle mesure devrait intervenir dans son financement.

Ce faisceau d'éléments permet de penser que la réduction journalière du temps de travail est une piste de fin de carrière intéressante à analyser et à modéliser.

L'exemple de la Ville de Bruxelles est un pas positif mais la littérature nous a appris que la proportion de travailleurs exerçant des métiers pénibles s'est déjà considérablement réduite à l'âge de 60 ans et que les travailleurs présentant un besoin de récupération élevé avaient depuis longtemps mis un terme à leur parcours professionnel. Cela traduit la nécessité d'envisager plus tôt dans la carrière cette mesure.

La revue de littérature a également mis en évidence l'importance d'envisager complémentirement en Belgique d'autres formes d'aménagement de fin de carrière telles que la retraite progressive explorée largement au-delà de nos frontières mais aussi des dispositifs tels que les heures flexibles en fin de carrière, les vacances annuelles plus longues, les horaires flexibles, les possibilités de télétravail et les différentes formes de réduction du temps de travail.

Bibliographie

- Baurin, A., & Hindriks, J. (2019, 2019). Quels sont les métiers pénibles ? *Regards économiques; Vol. 151 (2019)*. <https://ils.bib.uclouvain.be/global/documents/3463022>
- Boulet, J., Cantillon, B., Devolder, P., Hindriks, J., Janvier, R., Masai, F., Perl, G., Schokkaert, E., Stevens, Y., & Vandenbroucke, F. (2015). *Métiers pénibles, pensions à temps partiel et flexibilité équitable dans le système de pension. Avis complémentaire de la Commission de réforme des pensions 2020-2040*. SPF Sécurité Sociale.
- Burnay, N., & Declaire, C. (2008). *Départs anticipés : des aspirations individuelles au mal-être au travail... Service social dans le monde*. <https://ils.bib.uclouvain.be/global/documents/1419440>
- Claes, T. (2012). La prépension conventionnelle (1974-2012). *Courrier hebdomadaire du CRISP, 2154-2155(29)*, 5-94. <https://doi.org/10.3917/cris.2154.0005>
- Commission européenne. (1991). *Temps de travail, emploi et capacités de production: la réorganisation-réduction du temps de travail*. Office des publications officielles des Communautés européennes. <https://ils.bib.uclouvain.be/global/documents/307646>
- Defeyt, P. (2022). L'importance des travailleurs âgés et leur état de santé. <https://www.iddweb.eu/?p=723>
- Dupret, É., Bocéréan, C., Feltrin, M., Chemolle, É., & Lebon, J. (2018). L'échelle de besoin de récupération : adaptation et validation françaises. *Santé Publique, 30(4)*, 445-454. <https://doi.org/10.3917/spub.185.0445>
- Guillemard, A.-M. (2022). La catégorie d'âge n'est plus une catégorie pertinente de l'action publique. *Revue française des affaires sociales(3)*, 147-163. <https://doi.org/10.3917/rfas.223.0147>
- Gyllensten, K., Andersson, G., & Muller, H. (2017, 2017/04/04). Experiences of reduced work hours for nurses and assistant nurses at a surgical department: a qualitative study. *BMC Nursing, 16(1)*, 16. <https://doi.org/10.1186/s12912-017-0210-x>
- Institut pour un développement durable. (2022). L'importance des travailleurs âgés et de leur état de santé. chrome-extension://efaidnbnmnibpcajpcglclefindmkaj/<http://www.iddweb.eu/docs/note13.pdf>
- Kiss, P., & De Meester, M. (2005, 2005/06/01/). Need for recovery in ageing workers. *International Congress Series, 1280*, 202-207. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ics.2005.02.056>

- Kiss, P., De Meester, M., & Braeckman, L. (2008a). *Besoin de récupération après le travail et travailleurs âgés. Service social dans le monde.* <https://ils.bib.uclouvain.be/global/documents/1419440>
- Kiss, P., De Meester, M., & Braeckman, L. (2008b, 2008/01/01). Differences between younger and older workers in the need for recovery after work. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 81(3), 311-320. <https://doi.org/10.1007/s00420-007-0215-y>
- Latour, J. (2018). *La réduction du temps de travail selon le modèle suédois : la semaine de trente heures est-elle institutionnellement et financièrement envisageable en Belgique?* [UCLouvain]. <https://hdl.handle.net/2078.1/thesis:13318>
<https://ils.bib.uclouvain.be/global/documents/3583009>
- Ministre des pouvoirs locaux. (2022, 22/03/2022). Circulaire du 22 mars 2022 encadrant l'expérience pilote de la réduction du temps de travail pour les agents de plus de 60 ans des niveaux D et E exerçant un métier pénible. <https://interieur.wallonie.be/node/1286>
- Moulaert, T. (2006). Le Pacte de solidarité entre les générations. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 1906-1907(1), 5-68. <https://doi.org/10.3917/cris.1906.0005>
- Moulaert, T., Fusulier, B., & Tremblay, D.-G. (2009). Les fins de carrière à travers le prisme de la transaction sociale: une comparaison Belgique et Québec. Présenté à Conférence de la Chaire Quételet, Louvain-la-Neuve, Belgique,
- NBB. (2023). Population selon l'âge et le statut au regard de l'emploi. <https://www.nbb.be/fr/publications-et-recherche/evolutions-statistiques-de-emploi/marche-du-travail/population-selon-lage>
- Office national de l'emploi. (2018). Crédit-temps fin de carrière - Droit chez l'employeur. <https://www.onem.be/citoyens/interruption-de-carriere-credit-temps-et-conges-thematiques/credit-temps-secteur-prive/credit-temps-fin-de-carriere-droit-chez-employeur>
- Patesson, L., Vandenberghe, V., & Ajzen, M. (2023). *Accompagner les fins de carrière. Quel accompagnement et quelles pratiques pour le maintien au travail et l'inclusion des collaborateurs en fin de carrière ?* (Rapport de recherche du labor-H; 3, Issue. <https://ils.bib.uclouvain.be/global/documents/3687839>
- Service fédéral des pensions. (2023). Quand puis-je prendre ma pension ? <https://www.sfpd.fgov.be/fr/age-de-la-pension/quand>

- Statbel. (2023). Forte augmentation du taux d'emploi des 55-64 ans entre 2000 et 2022. <https://statbel.fgov.be/fr/nouvelles/forte-augmentation-du-taux-demploi-des-55-64-ans-entre-2000-et-2022>
- Tremblay, D.-G., & Larivière, M. (2009). Les défis de fins de carrière et la retraite : le cas du Québec. *Management & Avenir*, 30(10), 127-145. <https://doi.org/10.3917/mav.030.0127>
- Vendramin, P., & Burnay, N. (2017). Gestion des âges dans les entreprises belges : la difficile construction d'alternatives au départ anticipé. *Retraite et société*, 77(2), 45-65. <https://doi.org/10.3917/rs1.077.0045>
- Vendramin, P., & Valenduc, G. (2012). *Métiers et vieillissement au travail*. <https://ils.bib.uclouvain.be/global/documents/3387037>
- Vendramin, P., & Valenduc, G. (2013). Le vieillissement au travail. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 2185(20), 5-44. <https://doi.org/10.3917/cris.2185.0005>
- Ville de Bruxelles. (2018). Accord de Majorité 2018-2024 : une ville internationale apaisée et solidaire. <https://www.bruxelles.be/programme-de-politique-generale-2018-2024>
- Ville de Bruxelles. (2021, 8 novembre 2021). *Aménagement de fin de carrière - La réduction du temps de travail pour les métiers pénibles* <https://www.bruxelles.be/communiqués-de-presse>
- Wels, J. (2019). État des lieux de l'emploi des travailleurs âgés en Belgique. *Pyramides*, 31, 32, 261-283.