

## RESEARCH OUTPUTS / RÉSULTATS DE RECHERCHE

### **Accompagner les fins de carrière. Quel accompagnement et quelles pratiques pour le maintien au travail et l'inclusion des collaborateurs en fin de carrière ?**

Patesson, Louise; Vandenberghe, Vincent; Ajzen, Michel

*Publication date:*  
2023

*Document Version*  
le PDF de l'éditeur

#### [Link to publication](#)

*Citation for published version (HARVARD):*

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 (2).

#### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

#### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

# labor

CENTRE D'INNOVATION ET D'EXPERTISE SUR  
LE MANAGEMENT HUMAIN ET  
LES NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION

**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 – Juin 2023

Recherche dirigée par le Prof. Vincent VANDENBERGHE (UCLouvain) et  
réalisée par Louise PATESSON et le Dr. Michel AJZEN (avec la contribution de  
Rina RALAIDOVY)

Ce rapport de recherche intermédiaire a été réalisé dans le cadre du labor-H, chaire universitaire en Management Humain et nouvelles formes d'organisation de l'UCLouvain, dirigée par le Prof. Laurent Taskin.

En 2022-23, les organisations partenaires du labor-H sont AXA, Banque Nationale de Belgique, BNP Paribas Fortis, Cofidis, ENGIE, Fédération Wallonie-Bruxelles, Ladbrokes, NRB, ORES, PartenaMut, RTBF, Solvay, SPW, SWDE et UCLouvain.

[www.uclouvain.be/laborh](http://www.uclouvain.be/laborh)

Pour citer cette recherche : 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, Vol. 3, No. 2, 90 pages

# Table des matières

<b>RÉSUMÉ EXÉCUTIF .....</b>	<b>4</b>
<b>EXECUTIVE SUMMARY .....</b>	<b>7</b>
<b>INTRODUCTION GÉNÉRALE .....</b>	<b>10</b>
<b>PARTIE I : REVUE DE LITTÉRATURE .....</b>	<b>12</b>
<b>1. La fin de carrière - définition .....</b>	<b>12</b>
<b>2. Le statut particulier du travail durant la fin de carrière .....</b>	<b>13</b>
<b>3. Contexte politique .....</b>	<b>15</b>
<b>4. Les enjeux de la fin des carrières .....</b>	<b>18</b>
4.1 Au sein des organisations .....	19
4.1.1 Les enjeux posés par la nouvelle structure des âges .....	19
4.1.1.1 Le défi de l'hétérogénéité .....	20
4.1.1.2 Âgisme .....	24
4.1.1.3 Pyramide des âges .....	27
4.1.1.4 Salaire à l'ancienneté et contrats salariaux implicites .....	29
4.1.2 Les enjeux RH de gestion des risques individuels au-delà de 50 ans.....	30
4.1.2.1 Pénibilité(s) au travail .....	31
4.1.2.2 Ergonomie .....	34
4.1.2.3 Flexibilité (flexitime) .....	35
4.1.2.4 Formation .....	38
4.2 Le marché externe .....	41
4.2.1 Recruter parmi les 50+ .....	41
4.2.2 Outplacement, changement de carrière .....	43
<b>PARTIE II : ÉTUDE DE CAS.....</b>	<b>44</b>
<b>5. Méthodologie.....</b>	<b>44</b>
<b>6. Les résultats .....</b>	<b>47</b>
6.1 Pratiques favorisant l'accompagnement des fins de carrières : études de cas belges.....	47
6.1.1 Cercle de legs .....	47
6.1.2 Soft landing.....	49
6.1.3 Plan de carrière .....	51
6.1.4 Entretien de carrière.....	53
6.1.5 Reconversion .....	54

6.1.6	Fonds démographique .....	55
6.1.7	Conclusions des pratiques .....	56
6.2	Co-construction de politiques RH favorisant l'accompagnement des fins de carrière .....	57
6.2.1	Les pistes d'action.....	61
6.2.2	Les recommandations .....	62
<b>7.</b>	<b>Discussion.....</b>	<b>67</b>
<b>8.</b>	<b>Conclusions .....</b>	<b>70</b>

## **RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES..... 71**

## **ANNEXES ..... 81**

### **Table des illustrations et des tableaux**

Illustration 1 - Ligne du temps des évolutions politiques majeures en matière de fin de carrière .....	17
Illustration 2 - Répartition des âges dans la population européenne, 2018 et projection pour 2100 (Eurostat, 2019) .....	27
Illustration 3 - Courbe de salaire sous un système lié à l'ancienneté et illustration de l'effet d'un allongement (rapide) des carrières (Lazaer, 1990).....	30
Illustration 4 - Incapacité de travail de longue durée selon l'âge - Belgique (Indicators.Be).....	33
Illustration 5 - Les pratiques à creuser sur le maintien en emploi des travailleurs vieillissants, identifiées en workshop .....	45
Illustration 6 - Recommandations et leur situation par rapport au travail réel - adapté de Taskin et Dietrich (2020).....	66
Tableau 1 - Application du cercle de legs.....	48
Tableau 2 - Application du soft landing.....	50
Tableau 3 - Application du plan de carrière .....	52
Tableau 4 - Application de l'entretien de carrière.....	54
Tableau 5 - Application de la reconversion .....	55
Tableau 6 - Application du Fonds Démographique .....	55
Tableau 7 - Synthèses des politiques intégrées de gestion des fins de carrières .....	58

Pour plus d'informations ou  
accéder au rapport, contacter  
[laurent.taskin@uclouvain.be](mailto:laurent.taskin@uclouvain.be)