

Bruxelles, le 15 juillet 2021

Input des employeurs : Conférence pour l'emploi 2021

Table des matières

| | |
|--|----|
| 1. Introduction : cadre..... | 2 |
| Fers de lance de l'accord gouvernemental fédéral | 2 |
| Fers de lance des recommandations spécifiques par pays du Semestre européen | 3 |
| 2. Priorités du banc patronal..... | 4 |
| 2.1 Une carrière durable | 4 |
| 1. Investir dans la formation et l'apprentissage tout au long de la vie en vue d'une employabilité durable | 4 |
| 2. Miser sur le travail faisable et maniable..... | 4 |
| 3. Rendre le travail rémunérateur..... | 5 |
| 4. Droit de licenciement activateur | 6 |
| 5. Réforme des régimes de congé..... | 6 |
| 6. Mobilité professionnelle..... | 7 |
| 7. Réintégration des malades de longue durée..... | 7 |
| 2.2 Maintien et activation des plus de 60 ans | 7 |
| 1. Emplois faisables pour les +60 ans | 9 |
| 2. Offensive de formation | 9 |
| 3. Mobilité professionnelle..... | 9 |
| 4. Chaque talent a son importance – même à temps partiel | 10 |
| 5. Allongement de la carrière | 10 |
| 6. Allongement des carrières avec un système de pension réformé..... | 11 |
| 3. Ligne du temps de la carrière | 12 |

1. Introduction : cadre

L'accord gouvernemental indique l'intention du gouvernement d'atteindre un taux d'emploi de 80% d'ici à 2030. Dans ce cadre, il entend **accorder une attention particulière au taux d'activité et d'emploi des travailleurs âgés** et il veut prendre des mesures en vue d'**allonger la durée effective de la carrière des travailleurs**. Le gouvernement envisage des mesures telles que **des fins de carrière adoucies, la formation et la réorientation tout au long de la carrière ou la promotion du transfert de savoir-faire** entre les travailleurs de différentes générations. Ces mesures sont également reprises de la lettre du ministre Dermagne au Groupe des 10 leur demandant de recevoir leur input pour la conférence pour l'emploi.

Compte tenu de la **nécessité d'un cadre macroéconomique global favorable** et de l'importance de garantir notre compétitivité, plusieurs réformes importantes restent nécessaires pour que la Belgique puisse poursuivre sa croissance économique. En effet, un cadre économique favorable améliore notre compétitivité, qui se traduit par des emplois et des revenus, et donne à nouveau une impulsion positive à notre économie et à notre prospérité.

Le gouvernement prévoit d'organiser une conférence annuelle interfédérale sur l'emploi, dont l'édition des 7 et 8 septembre 2021 portera sur les fins de carrière harmonieuses, dans le but de parvenir à des carrières qui ne contraignent pas les travailleurs âgés à un départ anticipé.

Au cours des discussions au sein du Groupe des 10, il est apparu qu'il y avait un consensus entre le banc patronal et le banc syndical sur **l'importance centrale de l'objectif général d'un « taux d'emploi de 80 % »** et sur **l'élargissement du champ d'application afin d'inclure l'ensemble de la carrière** plutôt que la seule fin de carrière. Néanmoins, les deux bancs ayant des interprétations très différentes, il a été décidé d'apporter des contributions séparées. La présente note d'input est donc l'initiative des organisations patronales FEB, Unizo, UCM, Boerenbond et Unisoc.

Fers de lance de l'accord gouvernemental fédéral

L'accord de gouvernement définit déjà un certain nombre de jalons pour la réforme du marché du travail afin d'atteindre l'objectif ambitieux d'un taux d'emploi de 80 % d'ici 2030 ; ils fournissent des lignes directrices pour cette conférence pour l'emploi :

- Objectif ambitieux d'un taux d'emploi de 80% à l'horizon 2030
- Remédier au taux d'inactivité de 22,8% dans la catégorie des 25-64 ans
- Améliorer la mobilité de la main-d'œuvre (entre les secteurs)
- **Article 39ter LCT**
- Activation des demandeurs d'emploi
- Formations des inactifs
- **Compte individuel de formation**
- Activation de plusieurs groupes cibles (handicapés, malades de longue durée, bénéficiaires du revenu d'intégration, inactifs, non-actifs non indemnisés en âge de travailler...)
- **Diversité**
- Fin de carrière
- Barèmes salariaux
- **Simplification, harmonisation et optimalisation des régimes de congé**

Le gouvernement souhaite également miser sur une meilleure organisation du travail afin de tirer pleinement parti du nouveau monde du travail et de toutes les opportunités qu'il offre, notamment par les moyens suivants :

- Travail à domicile et télétravail (dans le cadre plus large de l'indépendance par rapport aux horaires et aux lieux de travail)
- **Nouveaux régimes de travail : – dérogations à la durée de travail et aux horaires standards**
- **E-commerce (travail en soirée et de nuit)**
- Mobilité
- **Épargne-carrière**
- Accord-cadre européen sur la digitalisation

À la lumière du fédéralisme de coopération proposé, les organisations d'employeurs soulignent la possibilité pour les régions de mener des politiques asymétriques (place-based policies), comme mentionné dans l'accord gouvernemental. En fonction de l'augmentation du taux d'emploi et de l'allongement des carrières, les initiatives nécessaires devraient être rendues possibles à ce niveau.

Fers de lance des recommandations spécifiques par pays du Semestre européen

Le banc patronal attire également l'attention sur les différents problèmes et les recommandations formulées pour notre pays dans le cadre du **Semestre européen**, qui requièrent une attention et une détermination particulières :

- Coût élevé des pensions et des soins de santé
- Transition trop faible de l'inactivité/du chômage vers l'emploi
- Grandes différences régionales sur le marché de l'emploi
- Le taux d'emploi des travailleurs âgés (55-64 ans) reste inférieur à la moyenne européenne ; l'écart avec la moyenne européenne continue d'augmenter pour les travailleurs de plus de 60 ans
- Trop d'incitants négatifs financiers dissuadant d'accepter du travail
- Inadéquation des compétences et faible mobilité de la main-d'œuvre ; faible participation des adultes à l'enseignement et à la formation et faible mobilité professionnelle
- Recommandation 1 : poursuite des réformes visant à assurer la viabilité financière des systèmes de soins de longue durée et de pensions ; limitation des possibilités de départ anticipé du marché du travail
- Recommandation 2 : lever les obstacles au travail, renforcer l'efficacité d'une politique activatrice du marché du travail, e.a. pour les travailleurs âgés

2. Priorités du banc patronal

En Belgique, on compte actuellement en moyenne 33,1 personnes de 65 ans et plus pour 100 personnes en âge de travailler (de 20 à 64 ans), alors qu'il y a trente ans on n'en dénombrait que 24,8. Le vieillissement de la population s'accélère et on prévoit qu'en 2050, on pourrait compter 51,3 personnes de 65 ans et plus pour 100 personnes en âge de travailler. En d'autres termes, en soixante ans (de 1990 à 2050), la proportion de personnes âgées par rapport aux personnes en âge de travailler aura plus que doublé et on sera passé d'une personne de plus de 65 ans pour quatre personnes en âge de travailler (15-64) à une personne de plus de 65 ans pour deux personnes en âge de travailler. Si rien ne change, les **coûts du vieillissement deviendront donc une charge toujours plus lourde pour la population active** (Source : CCE sur la base de l'OCDE). De plus, **notre pays est un des pays européens où la carrière professionnelle est la plus courte** : avec une durée moyenne de la carrière de 33,6 ans, la Belgique se situe 2,8 ans en dessous de la moyenne européenne. Des pays comme la Suède, les Pays-Bas ou le Danemark connaissent des carrières plus longues, à savoir respectivement 42,0 ans, 41,0 ans et 40,1 ans. Ces chiffres s'expliquent notamment par la forte présence des femmes et des travailleurs âgés sur le marché du travail (source : CCE, Eurostat).

Également dans la perspective d'un taux d'emploi de 80%, le banc patronal veut **élargir le champ d'application de cette conférence pour l'emploi à l'ensemble de la carrière**, dans le but de générer des initiatives pour **relever le taux d'emploi et garantir des carrières (effectives) plus longues**.

Les organisations d'employeurs mettent un double accent : d'une part, des mesures pour l'ensemble de la carrière afin d'augmenter le taux d'emploi et, d'autre part, des mesures ciblées pour le maintien et l'activation des plus de 60 ans. Les propositions concernent autant les travailleurs salariés que les indépendants, mais lors de leur mise en œuvre concrète, il faudra tenir compte de la spécificité des différents régimes.

2.1 Une carrière durable

1. Investir dans la formation et l'apprentissage tout au long de la vie en vue d'une employabilité durable

Il faut miser sur une **forte culture générale de l'apprentissage des citoyens**, travailleurs, demandeurs d'emploi et inactifs. Le citoyen est coresponsable de sa propre employabilité durable.

En raison des changements structurels (digitalisation, économie verte...) et de l'obsolescence rapide des compétences, il y a effectivement un risque que les citoyens ne disposent plus des bonnes compétences et qu'ils aboutissent donc dans le chômage ou l'inactivité. C'est un risque social important. C'est pourquoi une offensive en matière de formation et de carrière est nécessaire. Il est important que chacun ait la nécessité, la volonté et la possibilité d'entreprendre des actions concrètes.

2. Miser sur le travail faisable et maniable

Dans un monde du travail en mutation constante, où la technologie numérique prend une place de plus en plus prépondérante, il est nécessaire de prévoir un cadre approprié qui donne aux travailleurs qui sont en mesure de mieux maîtriser leur travail grâce aux possibilités de cette technologie et qui sont capables d'accomplir leurs tâches en toute confiance avec un degré élevé d'autonomie, la possibilité de le faire dans le cadre du droit du travail, tout en offrant la protection nécessaire.

À cet effet, les employeurs demandent de miser sur :

- **la flexibilité :**
 - Une **concertation sociale efficace**, axée sur la croissance économique et l'emploi, qui stimule et facilite les changements nécessaires au lieu de les freiner et qui aide les entreprises à s'adapter de manière flexible à ces bouleversements.
 - Un **cadre législatif moderne** qui permet l'expérimentation ou les projets pilotes en vue d'une réglementation adaptée à l'entreprise, des dispositions légales plus auto-exécutives permettant une organisation du travail plus flexible, des horaires de travail plus souples et des mesures concrètes favorisant l'agilité de l'organisation du travail.
- **la suppression de la rigidité du marché du travail :**
 - Le marché du travail belge doit être **plus accessible**. Pour y parvenir, il faut réduire les coûts salariaux et les coûts de licenciement. Compte tenu de leur niveau élevé actuel, l'employeur moyen est réticent à engager.
 - Une **modernisation du droit du travail** qui tient compte de marchés du travail flexibles et transitoires.
- **Un cadre pour le travail indépendant par rapport aux horaires et aux lieux de travail**

3. Rendre le travail rémunérateur

Trop peu de gens travaillent en Belgique. Aujourd'hui, l'écart financier entre le fait de travailler et le fait de ne pas travailler est souvent trop faible. Il faut donc veiller à ce que la proportion du salaire net perçu par le travailleur augmente par rapport au salaire brut. **Les charges sur le travail doivent diminuer**. Dans ce cadre, il faut également s'attaquer à la forte progressivité de l'impôt des personnes physiques. Cela incitera les gens à vouloir travailler parce qu'un salaire net plus élevé est un réel activateur.

La trop faible différence entre le fait de travailler et le fait de ne pas travailler est particulièrement marquée dans l'assurance-chômage où la Belgique se singularise par la durée illimitée des allocations et les ratios de remplacement élevés. Une **réforme approfondie de l'assurance-chômage** s'impose donc.

Aucune allocation ne peut constituer un frein à la reprise du travail. Cela implique d'abord une prévisibilité financière, quel que soit le statut sous lequel la personne travaille. **Le maintien partiel de l'allocation combiné à des revenus du travail est préférable à des règles de cumul strictes**. Le système de retour progressif au travail doit, dans de nombreux cas, être personnalisé, comme cela existe dans les allocations de maladie, et il devrait être développé davantage. Toutefois, ce système **ne doit pas constituer un obstacle à une évolution effective vers un taux d'emploi accru**. Dans ce cadre, il faut accorder une attention particulière :

- À l'élaboration et à la mise à disposition d'un outil qui indique clairement, de manière relativement simple, quel est le revenu net des personnes lorsqu'elles combinent leurs allocations avec le salaire d'un travail (à temps partiel).
- À l'identification et à l'élimination des pièges à l'activité dus au fait que les personnes perdent certains avantages lorsqu'elles vont travailler (plus).

Par ailleurs, il faut examiner comment l'utilisation des réductions ONSS peut servir d'incitants pour ramener des groupes cibles sur le marché du travail.

4. Droit de licenciement activateur

Le licenciement est un événement pénible tant pour le travailleur que pour l'employeur. Les employeurs (PME) n'ont recours au licenciement que s'ils n'ont plus d'autre solution pour résoudre les problèmes qui se posent. Un licenciement va de pair avec un délai ou une indemnité de préavis. Mais en dehors de l'outplacement (éventuel) et de l'offre des services de l'emploi régionaux, ce groupe n'est pas suffisamment activé pour s'impliquer activement dans sa propre carrière. L'activation du droit du licenciement devrait aider les travailleurs licenciés à réfléchir à leur carrière et à prendre les choses en main, en incluant les mesures nécessaires d'amélioration de l'employabilité (formation, accompagnement de la carrière...) pour sortir au plus vite du chômage.

Pour cette raison, les employeurs sont favorables à l'**activation du droit du licenciement**. Pour prolonger la carrière des citoyens, il faudra, après un licenciement, les amener au plus vite vers un nouvel emploi. Dans ce cadre, nous devons substituer aux indemnités de licenciement en cash des instruments qui peuvent accélérer le retour au travail : l'**art. 39ter de la loi sur les contrats de travail** est un outil concret qui peut servir à cette fin. L'activation du droit du licenciement ne doit pas se limiter au champ d'application de l'article 39ter.

5. Réforme des régimes de congé

La Belgique a un système de congés très étendu. Toutefois, il est devenu tellement complexe que plus personne n'a une bonne vue d'ensemble et qu'il faut d'urgence examiner dans quelle mesure il répond encore aux besoins d'aujourd'hui. C'est pourquoi les employeurs demandent une **réforme des différents régimes de congé afin de rendre le système plus transparent et plus efficace et de mieux harmoniser les différents régimes de congé**. Dans ce contexte, il faut être particulièrement attentif à la **neutralité budgétaire**. C'est totalement conforme à l'accord du gouvernement De Croo qui indique explicitement : « *Le gouvernement lance une concertation avec les partenaires sociaux sur la simplification, l'harmonisation et l'optimisation des différents systèmes de congés, en accordant une attention particulière aux motifs de congé liés aux soins et à la conciliation de la vie professionnelle et familiale* ».

Le fait que les femmes ont davantage tendance à avoir recours à ces régimes de congé a un impact important sur la durée de leur carrière. Un système de congés moderne tend vers un équilibre entre travail et vie privée et l'égalité entre les femmes et les hommes. Il doit être **responsabilisant, budgétairement neutre et socialement équitable**, et il doit offrir des allocations suffisamment élevées pour les familles monoparentales et les ménages à faible revenu. De cette manière, on évite autant que possible les pièges à l'emploi ou les réductions du temps de travail ou de la durée de la carrière dues, entre autres, aux raisons familiales ou personnelles susmentionnées. Une répartition équilibrée des tâches de soins entre les hommes et les femmes, des services collectifs de garde d'enfants et de soins aux personnes âgées accessibles et abordables et une organisation du travail efficace laissant plus de place au travail sur mesure au niveau de l'entreprise sont également bénéfiques pour l'égalité des sexes, avec des effets positifs sur la carrière et les opportunités des femmes.

Les organisations patronales sont favorables à l'instauration d'une pension partielle en combinaison avec un bonus de pension (voir pages 10-11). Logiquement, tous les systèmes de départ doivent être harmonisés. Cela signifie que, lors de l'évaluation des régimes de congé, il convient logiquement d'envisager également une pension à mi-temps et un bonus de pension.

6. Mobilité professionnelle

Les Belges sont casaniers : ils changent peu d'emploi. De plus, la mobilité professionnelle diminue à mesure que l'on vieillit (source : Steunpunt Werk). **La mobilité professionnelle peut signifier à la fois une transition temporaire et permanente entre deux emplois.** Elle présente des avantages tant pour les travailleurs que pour les entreprises. Les travailleurs acquièrent de nouvelles compétences, confortent leur position sur le marché du travail ou trouvent de cette manière un nouvel emploi, par ex. lors d'un licenciement. Les entreprises attirent de cette manière de nouvelles compétences ou trouvent une solution pour les travailleurs en surnombre.

Il est intéressant de noter à cet égard les différents **projets pilotes qui visent à rapprocher les secteurs en croissance et en décroissance** afin de trouver des solutions pour leurs travailleurs en surnombre. Il faut étudier plus avant la manière de surmonter un certain nombre de seuils (cf. projets banques et soins) afin d'être en mesure de concrétiser davantage ces transitions. Pour accroître la mobilité professionnelle, il faut être attentif :

- à la stimulation des transitions entre deux emplois (aussi de manière proactive pour éviter les licenciements durs)
- au rapprochement des secteurs en décroissance et en croissance
- à la possibilité de partage de travailleurs
- à l'augmentation de la mobilité interrégionale
- à l'apprentissage tout au long de la vie (y compris la responsabilité individuelle)

Enfin, l'entrepreneuriat doit être validé de manière plus générale comme une opportunité d'emploi équivalente.

7. Réintégration des malades de longue durée

Avec plus de 400.000 malades de longue durée, la Belgique est confrontée à un défi gigantesque en matière d'incapacité de travail. D'une part, il faut **éviter que les gens se portent malades pour une longue période** et, d'autre part, s'ils se portent malades, il faut leur **apporter un soutien approprié** pour qu'ils ne soient pas en incapacité de travail pour une longue période. Nous pensons à quelques mesures cruciales comme :

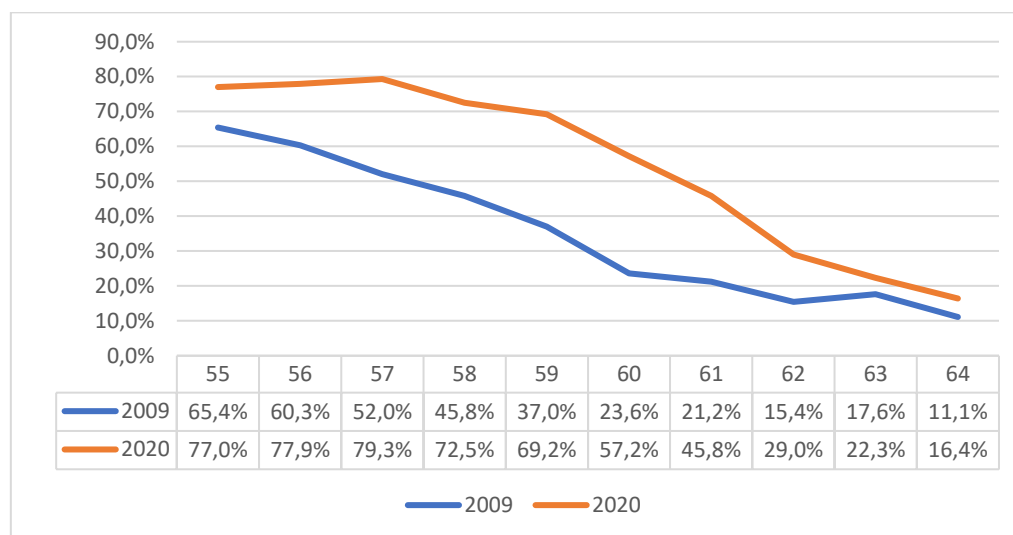
- un soutien approprié pour le travailleur et l'employeur
- l'implication temporaire des services de l'emploi, comme régisseurs du marché du travail (qui peuvent facilement orienter vers un soutien approprié)
- un recours accru à la reprise progressive du travail
- le développement des accords-cadres entre l'INAMI et les services de l'emploi.

2.2 Maintien et activation des plus de 60 ans

Les plus de 60 ans sont les nouveaux plus de 55 ans. Les chiffres de la Région flamande, par ex., montrent que les taux d'activité des personnes de 55 à 59 ans ont fortement augmenté ces dernières

années. Par contre, à partir de 60 ans, on observe un recul accru. Cette évolution est évidemment liée aux initiatives déjà prises par le gouvernement et les partenaires sociaux pour retarder la sortie du marché du travail. Si nous voulons imiter les pays scandinaves, des efforts supplémentaires et soutenus seront indispensables pour augmenter le taux d'emploi des plus de 60 ans. Cela couvre aussi bien le maintien que la mise à l'emploi. Ce sera nécessaire, non seulement pour atteindre l'objectif de taux d'emploi, mais surtout pour maintenir le niveau de prospérité et la sécurité sociale.

Figure 1 : Taux d'emploi des 55-64 ans, Région flamande (2009-2020)



Source : EAK (traitement : Département WSE)

Figure 2 : Évolution de l'âge moyen de départ par sexe

| | | Evolution de l'âge moyen de départ par sexe - Belgique et régions 2001-2018e | | | | | | | | | |
|-----------------|--------|--|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|
| | | 2001 | 2005 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018e |
| Région flamande | Total | 58,4 | 58,8 | 59,5 | 59,4 | 59,7 | 59,8 | 60,0 | 60,4 | 60,7 | 60,7 |
| | Hommes | 58,8 | 59,2 | 59,8 | 59,6 | 59,9 | 60,0 | 60,1 | 60,7 | 60,9 | 60,9 |
| | Femmes | 57,5 | 58,3 | 59,0 | 59,2 | 59,2 | 59,5 | 59,7 | 60,1 | 60,4 | 60,4 |
| Région wallonne | Total | 58,3 | 58,7 | 59,4 | 59,5 | 59,8 | 59,9 | 60,2 | 60,5 | 60,6 | 60,7 |
| | Hommes | 58,7 | 58,9 | 59,7 | 59,5 | 60,0 | 60,0 | 60,3 | 60,6 | 60,6 | 60,9 |
| | Femmes | 57,6 | 58,2 | 59,1 | 59,6 | 59,7 | 59,9 | 60,1 | 60,3 | 60,5 | 60,5 |
| RBC | Total | 58,7 | 59,0 | 59,7 | 59,8 | 59,7 | 59,8 | 60,2 | 60,3 | 60,4 | 60,4 |
| | Hommes | 59,2 | 59,3 | 59,8 | 59,9 | 59,7 | 59,9 | 60,1 | 60,3 | 60,3 | 60,3 |
| | Femmes | 58,1 | 58,7 | 59,5 | 59,8 | 59,8 | 59,8 | 60,3 | 60,4 | 60,5 | 60,6 |
| Belgique | Total | 58,4 | 58,8 | 59,5 | 59,5 | 59,7 | 59,8 | 60,1 | 60,4 | 60,6 | 60,7 |
| | Hommes | 58,8 | 59,1 | 59,8 | 59,6 | 59,9 | 60,0 | 60,2 | 60,6 | 60,8 | 60,8 |
| | Femmes | 57,6 | 58,3 | 59,1 | 59,4 | 59,4 | 59,6 | 59,9 | 60,2 | 60,4 | 60,5 |

Note : Le chiffre pour 2018 est une estimation sur la base de données encore incomplètes.

Source : Steunpunt Werk sur la base de Datawarehouse Arbeidsmarkt & Sociale Bescherming bij de KSZ.

Source : EAK (traitement : Département WSE)

Pour maintenir les personnes de plus de 60 ans au travail ou les accompagner vers le marché du travail, les employeurs identifient 6 grands chantiers. Ils formulent également quelques mesures politiques plus concrètes pour ce groupe cible. Celles-ci s'inscrivent dans nos objectifs politiques stratégiques

pour une carrière durable, mais elles leur donnent aussi un caractère plus concret pour le groupe cible des plus de 60 ans.

1. Emplois faisables pour les +60 ans

Pour maintenir les +60 ans au travail, il est important de prêter suffisamment attention à la faisabilité des emplois qui comportent des défis spécifiques pour les travailleurs plus âgés. Pour que le travail reste faisable, il faut davantage miser sur :

- le soutien technologique (robotisation, automatisation) lors de l'exécution de travaux physiquement lourds
- le jobdesign et le jobcrafting

2. Offensive en matière de formation

L'attention portée à la formation et au renforcement des compétences joue un rôle important, et ce surtout pour les travailleurs plus âgés :

- Renforcement des compétences :
 - lier activement le renforcement des compétences au chômage temporaire et au droit passerelle
 - déduction fiscale plus élevée pour les investissements dans la formation
 - soutien supplémentaire à la formation pour les +60 ans
- L'activation du droit de licenciement ne doit pas se limiter uniquement au champ d'application de l'art. 39ter. En cas de licenciement, il faut davantage prêter attention à la réinsertion sur le marché du travail qu'à des primes pécuniaires.

3. Mobilité professionnelle

La combinaison d'une offensive en matière de formation plus intense et d'une plus grande mobilité professionnelle constitue un levier important pour garder les travailleurs âgés au travail ou les remettre au travail. À cet égard, les organisations patronales pensent notamment :

- à l'encadrement de reprise
- à la formation professionnelle individuelle
- à l'introduction d'un incitant pour encourager les +60 ans à franchir le pas de l'entrepreneuriat indépendant sans passer par la case chômage
- à l'extension du champ d'application des flexijobs
- à examiner les métiers critiques qui sont faisables pour les +60 ans et à mettre en place les trajectoires nécessaires à cet effet

- à stimuler la transition horizontale vers les professions critiques. Dans ce contexte, il faut encore chercher une solution à la perte de salaire.

4. Chaque talent a son importance – même à temps partiel

- **Réintégration des malades de longue durée :**
Parmi les +60 ans, on compte beaucoup de malades de longue durée. On ne peut pas automatiquement ignorer ces personnes. Il faut continuer à s'intéresser à ce groupe et examiner comment les réorienter vers le marché du travail, notamment via une reprise progressive du travail et une consolidation des accords-cadres conclus entre l'INAMI et les offices de l'emploi. Dans ce cadre, il faudrait prêter une attention particulière au renforcement des compétences.
- Pour les +60 ans en particulier, des combinaisons dynamiques et flexibles du travail et d'une allocation peuvent représenter une plus-value.
- Possibilité d'utiliser des réductions ONSS comme incitants pour réorienter des personnes vers le marché du travail.
- Bon nombre de +60 ans ressentent le besoin, pour des raisons très diverses (par ex. métier pénible physiquement, soins à des parents proches...), de travailler moins. Les emplois à temps partiel peuvent dès lors constituer des alternatives qualitatives aux départs anticipés.

5. Allongement effectif de la carrière

- Impact de l'abaissement de l'âge des **emplois de fin de carrière** sur les possibilités de travailler effectivement plus longtemps.
- **Ancienneté & barèmes :** Dans un monde en pleine évolution et qui connaît des transformations radicales, les entreprises doivent plus que jamais adapter leur politique salariale à la nouvelle réalité pour attirer, retenir, motiver et développer les talents dont elles ont besoin. Les politiques de rémunération adoptées au siècle passé tiennent peu compte de ces évolutions, car elles sont basées sur un système d'échelle barémique par fonction reflétant l'ancienneté et les années d'expérience dans l'organisation ou le secteur.

Primo, force est de constater que ce type de politiques de rémunération ne joue pas en faveur des travailleurs plus âgés. Le système actuel de rémunération, qui lie l'évolution des salaires à l'augmentation de l'ancienneté (et indirectement à l'âge), constitue en effet un frein à l'emploi des travailleurs les plus âgés. D'après la Vlerick Business School, un employé de 55 ans gagne en moyenne 62 % de plus que son collègue âgé de 30 ans dans la même fonction. C'est dans le secteur des services que la tension salariale est la plus forte.

Par ailleurs, ces mécanismes rigides ne correspondent plus aux attentes des « millennials », qui recherchent une plus grande personnalisation et une plus grande flexibilité tant dans l'organisation de leur travail que dans la manière dont ils sont rémunérés.

6. Allongement des carrières avec un système de pension réformé

Le système des pensions doit être réformé afin que les travailleurs aient plus de possibilités pour adapter les modalités de leur pension. Ils doivent pouvoir choisir s'ils souhaitent prolonger leur carrière pour augmenter le montant de leur pension ou, au contraire, arrêter plus tôt avec une pension moins élevée pour tenir compte du fait qu'ils la percevront pendant une période plus longue. C'est pourquoi le montant de la pension est adapté à la durée des versements.

Une réforme dans ce sens permet de supprimer les limites des activités autorisées pour les préretraités - mais sans toucher aux limites des activités autorisées pour le conjoint en vue d'une pension familiale. Les limites actuelles sont très restrictives et peuvent donc être considérées comme un piège à l'inactivité pour les personnes qui souhaitent rester un peu actives, mais pour qui le souhait de réduire l'activité est plus important.

Dans ce cadre, en vue d'une plus grande liberté d'organisation de la fin de carrière, il devrait également être possible de percevoir une pension partielle à partir d'un certain âge et de la cumuler avec les revenus d'un emploi à temps partiel. Le montant de la pension dépendrait de la carrière de la personne et de l'âge auquel elle reçoit une partie de sa pension. Ce système devrait être ouvert à tous les statuts et remplacer les régimes de fin de carrière actuels (crédit-temps de fin de carrière). Cela garantirait une plus grande égalité entre les régimes et une plus grande responsabilisation des travailleurs. En ce qui concerne spécifiquement les indépendants, il convient de souligner qu'ils n'ont pas encore la possibilité d'organiser la fin de leur carrière et que la pension à temps partiel répondrait donc à ce besoin.

3. Ligne du temps de la carrière

