

## CONCLUSION

# Une nouvelle époque appelle une politique RH flexible

Les périodes de mutation génèrent des opportunités historiques. Il faut aborder les sujets tabous et se détacher des modèles sclérosés. Le congrès de HRPro a posé un certain nombre de balises pour travailler durablement et plus longtemps. Les entreprises et les hommes sont en train de créer une nouvelle économie. Ils doivent ensemble chercher des modèles et des modalités pour faire face aux nouveaux défis en présence. Les possibilités sont innombrables en matière de RH et les bonnes pratiques se multiplient. Mais sur quoi les employeurs et responsables politiques doivent-ils miser à court et moyen terme pour que l'allongement des carrières soit un succès ?

## RÉMUNÉRATION FLEXIBLE

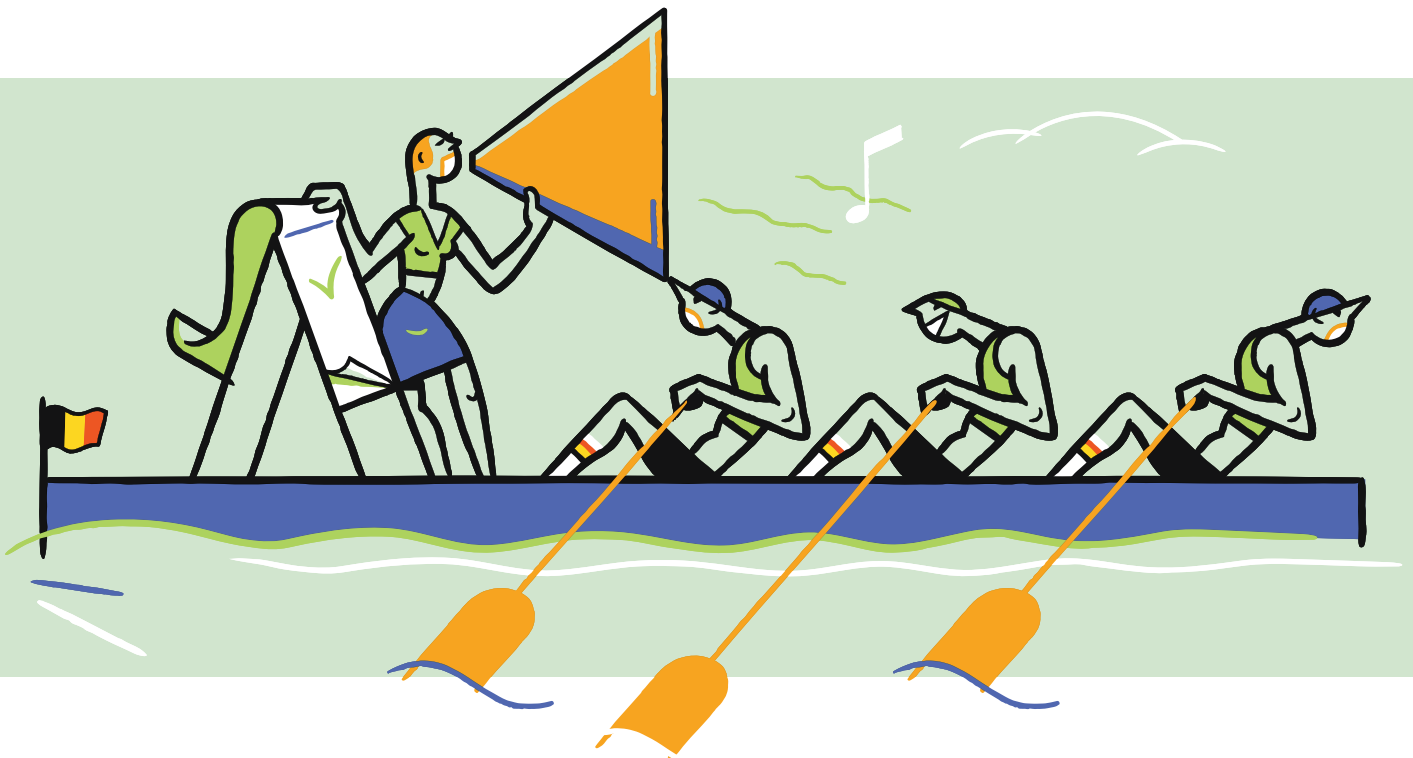
Le système de rémunération actuel lie l'évolution des salaires à l'ancienneté et indirectement à l'âge, ce qui constitue un frein à l'embauche de travailleurs plus âgés. Selon la Vlerick Business School, un travailleur de 55 ans gagne en moyenne 45% de plus qu'un collègue de 30 ans qui exerce la même fonction. Et cette tendance concerne même les entreprises où les rémunérations sont supérieures aux barèmes.

Cette politique salariale est fortement ancrée dans notre pays. Dès lors, des travailleurs âgés, systématiquement plus onéreux que leurs jeunes collègues, loupent des opportunités de rester actifs plus longtemps dans la même ou une autre fonction, que ce soit auprès du même ou d'un autre employeur. L'ambition de se tourner vers de nouveaux défis ou horizons, peut-être plus adaptés, diminue en raison de la prison dorée où ils se trouvent souvent et le coût se révèle (trop) élevé pour l'employeur. Une révision de la politique salariale s'impose. Cela ne signifie évidemment pas qu'il faut gommer tout le passé professionnel. On peut conserver plusieurs niveaux de rémunération pour chaque fonction. Mais pour pouvoir évoluer après une première expérience dans une fonction, d'autres

éléments devront être pris en compte, tels que l'acquisition et le développement de compétences et aussi les prestations individuelles et collectives des travailleurs. Il serait également opportun d'axer davantage le paquet salarial sur les souhaits et besoins individuels du travailleur. Autrement dit : plus de travail sur mesure, dans les deux sens.

## PLANIFICATION DE LA CARRIÈRE ET APPRENTISSAGE TOUT AU LONG DE LA VIE

La numérisation a un impact important sur notre économie, l'emploi, le marché du travail, les entreprises et leurs collaborateurs. Nous devons en saisir et optimiser les opportunités. L'histoire montre en effet que les (r)évolutions technologiques sont toujours, à terme, source de plus de croissance économique et d'emplois, ce qui explique qu'il y ait aujourd'hui plus de personnes au travail que jamais. L'ère numérique exige des aptitudes et compétences nouvelles et différentes, telles que des talents numériques, la résolution de problèmes, la créativité et des



aptitudes sociales. C'est là-dessus qu'il faut miser, au niveau tant de l'enseignement que du marché du travail.

Les carrières ne sont plus ce qu'elles étaient. Aujourd'hui et demain, il est peu probable d'avoir encore un « emploi pour la vie » (du début jusqu'à la pension chez le même employeur). Dès lors, la planification de la carrière et l'amélioration permanente de nos compétences revêtent de plus en plus d'importance. Les diplômes et les connaissances sont de plus en plus vite dépassés. Pour maintenir son employabilité, l'apprentissage est indispensable à chaque stade de la carrière. Il s'agit là d'une responsabilité partagée des travailleurs/demandeurs d'emploi, des employeurs et des pouvoirs publics.

L'apprentissage peut se faire de plusieurs manières et à différents endroits : il peut être formel ou informel, tout au long de la vie et dans tous les domaines, sur le lieu de travail ou en dehors, en classe ou à distance. Là aussi, la numérisation est un atout. Pensons par exemple aux possibilités de l'e-learning et aux

nombreux outils numériques qui facilitent et rendent plus accessibles les formations. Le talent est la seule matière première et les entreprises intelligentes investissent donc dans des formations adaptées et proactives pour leurs collaborateurs. Une formation adéquate contribue à réduire les pénuries de main-d'œuvre et à renforcer l'image de l'employeur et donc son pouvoir d'attrait. Pourquoi ne pas intégrer la formation dans la formation salariale ? Outre la mobilité ou une pension plus étendue, offrez à vos collaborateurs l'option d'une formation à la place d'une simple augmentation salariale. Ou via une valorisation de l'indexation salariale pour promouvoir les investissements dans la formation et l'employabilité générale des travailleurs ? Une législation du travail protectrice trop passive pourrait par ailleurs (re)valoriser la formation comme une nouvelle forme de protection sociale et comme garantie d'employabilité en la portant en compte dans le régime de licenciement. Cela permettrait de passer de la sécurité dans l'emploi à la sécurité de l'emploi.

Une révision de la politique salariale s'impose

► Il va de soi que l’initiative repose en grande partie sur l’individu. Les avantages de continuer à apprendre sont clairs et la sécurité de l’emploi en est un. L’apprentissage profite à la flexibilité du travailleur, mais aussi à la faisabilité du travail.

Ainsi, se former c’est aussi se protéger. Mais cette culture de l’apprentissage fait défaut dans notre pays. Un « compte formation » intelligent, avec un équilibre bien étudié entre solidarité et responsabilité, peut servir de cadre de soutien. Il n’est pas question seulement de temps et d’argent, mais aussi de la constitution d’un portefeuille de compétences bien garni. Pour cela, il est important que l’offre suive la demande d’apprentissage tout au long de la vie, tant pendant qu’en dehors des heures de travail.

Les nouveaux statuts pour les nouveaux nomades numériques et les « gig-workers » ne sont-ils pas source de plus de complexité et d’insécurité juridique ?

### CADRE LÉGAL ET PROTECTION SOCIALE

La réglementation actuelle a été prise de vitesse par les changements technologiques rapides et doit être actualisée sans délai, notamment pour intégrer et optimiser les avantages du numérique et pour veiller à ce que les entreprises puissent réagir avec flexibilité aux nouvelles évolutions. À cet égard, des règles du jeu équitables pour les divers acteurs sont essentielles : un cadre légal clair et simple avec des règles identiques et des armes égales pour tous, qui facilite la croissance et l’entrepreneuriat tout en offrant une base et une protection suffisantes.

La révolution numérique entraîne également des défis pour la protection sociale et la tenabilité de la sécurité sociale. D’aucuns veulent créer de nouveaux statuts pour les nomades numériques et les « gig-workers ». Mais ne seront-ils pas source de plus de complexité et d’insécurité juridique ? Comment délimiter clairement tous les statuts ? Ne serait-il pas préférable de chercher, sans tabous, des recettes simples offrant un cadre réalisable et flexible pour faire face aux défis du monde numérique ? Mieux vaut des choix réfléchis que des initiatives législatives précipitées apportant des règles additionnelles dans une réglementation déjà très complexe. ■

### TAUX D’EMPLOI DES TRAVAILLEURS ÂGÉS

L’augmentation du taux d’emploi des travailleurs âgés (55+), amorcée depuis la conclusion du Pacte de solidarité entre générations, persiste. Il y a 10 ans (2007), 34,4% à peine des personnes âgées de 55 à 64 ans étaient actives, contre 48,2% en 2017. Cela s’explique en partie par les pénuries croissantes sur le marché du travail et par les créations d’emplois actuelles (comportant aussi de nombreux emplois pour les 50+), mais aussi par la politique menée depuis quelques années (sensibilisation, activation, plan pour l’emploi des 45+ dans les entreprises, relèvement des conditions d’accès au régime du chômage avec complément d’entreprise et à la retraite anticipée ...), qui porte de plus en plus de fruits.

Il y a cependant encore beaucoup de pain sur la planche pour assurer la viabilité de notre système social et atteindre un taux d’emploi de 50% en Belgique d’ici à 2020, comme fixé par l’Europe. Les carrières sont nettement trop courtes en Belgique (Eurostat : 32,6 années de carrière effective en moyenne en 2016), l’âge de départ effectif à la retraite est trop bas (59,7 ans pour les femmes et 61,3 pour les hommes) et en outre nettement inférieur à l’âge légal de la pension. Pour maintenir les gens au travail plus longtemps, il est essentiel de poursuivre sur la voie des réformes.

Les freins à l’emploi des travailleurs âgés – notamment la rémunération liée à l’ancienneté – doivent disparaître. Les travailleurs et employeurs n’en ont pas toujours conscience, mais il faut agir rapidement. Il faut encourager les employeurs à miser sur l’allongement des carrières de travailleurs employables, flexibles et motivés. Pour leur part, les travailleurs doivent surveiller et investir dans leur employabilité et planifier leur carrière. Cette tâche n’est pas exclusivement réservée aux employeurs et aux pouvoirs publics, même si ces derniers peuvent créer le cadre requis. À cet égard, l’activation, la formation et l’accompagnement des travailleurs et des demandeurs d’emploi sont plus importants que jamais.

